

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

з напрямку підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

на тему **«Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності  
компанії»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Фіщук Крістіна Олександрівна

Керівник доцент кафедри менеджменту, к.е.н. ПІЧУГІНА М. А. \_\_\_\_\_

Рецензент ст.вик. кафедри промислового маркетингу  
\_\_\_\_\_ к.е.н. ЦАРЬОВА Т.О. \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студентка \_\_\_\_\_

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту**

**Освітньо-кваліфікаційний рівень «БАКАЛАВР»**

**Напрямок підготовки 030601 «Менеджмент»**

***Професійне спрямування «Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності»***

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

**24.10.2018 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

**Фіщук Крістіні Олександрівні**

**1. Тема роботи: «Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії»**

**Керівник роботи** доцент, к.е.н. Пічугіна Марина Анатоліївна

Затверджена наказом по університету № 788-с від 28.02.2019 р.

**2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвитку ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 рр.), статут, аналітичні матеріали маркетингового відділу.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки**

**а) теоретична частина:**

– Визначити сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність компанії»;

- Виявити особливості та основні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії та чинників її забезпечення.

**б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати характеристику діяльності підприємства та його основним показникам фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз ринку безалкогольних напоїв;
- виконати конкурентний аналіз ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

**в) рекомендаційна частина:**

- визначити основні напрями забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

**5. Перелік графічного матеріалу**

1. Загальна характеристика ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства
4. Аналіз ринку безалкогольних напоїв
5. Результати аналізу конкуренції на ринку безалкогольних напоїв України
6. Конкурентний аналіз ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
7. Ринковий скоринг ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
8. SWOT-аналіз ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
9. Напрями забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії
10. Оцінка ефективності запропонованих заходів

**6. Орієнтовний перелік публікацій:** стаття «Вступ України до ЄС: проблеми та перспективи».

**7. Дата видачі завдання**

«24» жовтня 2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**  
**виконання дипломної роботи**  
студенткою Фіщук К.О.

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії	25.10.2018 – 08.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо конкурентоспроможності об'єкта дослідження	9.11.2018 – 21.11.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ міжнародної конкурентоспроможності підприємства	22.11.2018 – 15.12.2018	
4.	Оцінювання рівня економічного розвитку та міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	16.12.2018 – 04.01.2019	
5.	Аналіз ринку безалкогольних напоїв та проведення конкурентного аналізу компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	05.01.2019 – 20.02.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії	21.02.2019 – 29.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	30.04.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»	18.05.2019 – 31.05.2019	

**Студентка**  
Фіщук К.О.

\_\_\_\_\_

**Керівник дипломної роботи**  
Пічугіна М.А.

\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства» містить 104 сторінки, 28 таблиць, 23 рисунка та 2 додатка. Перелік посилань нараховує 80 найменувань.

**Метою** дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

**Об'єктом** дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

У роботі були використані такі **методи дослідження**: методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», значення та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств; методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства; діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків). Так, за допомогою цих методів було зроблено узагальнення отриманих результатів дослідження міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та розроблено ряд заходів, які спроможні забезпечити міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами харчової галузі для розробки власних напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах, зокрема ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

## ABSTRACT

The Bachelor's thesis on the theme "Ensuring the international competitiveness of the company" contains 104 pages, 28 tables, 23 figures and 2 attachments. The bibliography list consists of 80 items.

**The purpose** of the research is to develop practical recommendations for the international competitiveness of Coca-Cola Beverages Ukraine Limited.

**The object** of the research is the process of ensuring the international competitiveness of Coca-Cola Beverages Ukraine Limited.

**The subject** of the study is a set of theoretical positions and practical recommendations for ensuring the international competitiveness of the company.

The following **research methods** were used in the work: methods of theoretical knowledge, by means of which the essence of the concept of "enterprise competitiveness" was disclosed, the values and principles of assessing the competitiveness of enterprises; methods of economic analysis, by means of which the analysis of financial and economic activity of the investigated enterprise was carried out; dialectical and abstract-logical (for generalization and formulation of conclusions). Thus, with the help of these methods, a generalization of the obtained results of the research of the international competitiveness of the investigated enterprise was made, and a number of measures were developed that could ensure the international competitiveness of the enterprise.

The research results can be used by enterprises in the food industry to develop their own lines of ensuring the company's international competitiveness in modern conditions, including Coca-Cola Beverages Ukraine Limited.

**Keywords:** *competition, competitiveness of the enterprise, ensuring international competitiveness, competitive advantages.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ .....	12
1.1. Сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності компанії .....	12
1.2. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності компанії та чинники її забезпечення .....	21
Висновки до Розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» .....	34
2.1. Характеристика діяльності підприємства та його основні показники фінансово-господарської діяльності .....	34
2.2. Аналіз ринку безалкогольних напоїв .....	53
2.3. Конкурентний аналіз ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» .....	63
Висновки до Розділу 2 .....	76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ .....	78
3.1. Визначення основних напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії .....	78
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	87
Висновки до Розділу 3 .....	94
ВИСНОВКИ .....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	99
ДОДАТКИ .....	108

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Перехід вітчизняної економіки на ринкові відносини та інтенсивний розвиток процесів глобалізації обумовлює необхідність радикальних змін в теоретичних і науково-практичних поглядах на забезпечення конкурентоспроможності товаровиробників. Одночасно це створює передумови для розробки нових підходів і виявлення чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності.

Конкуренція є невід'ємною частиною механізму функціонування ринкової економіки. Саме в ході конкуренції відбувається «природний відбір» найбільш ефективних суб'єктів ринкових відносин. Основною характеристикою господарюючого суб'єкта з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Зазначена категорія визначає, в кінцевому підсумку, життєздатність підприємства, результати його діяльності в умовах конкуренції. Виходячи з цього, в умовах ринкової економіки для будь-якого господарюючого суб'єкта вкрай актуальною є проблема забезпечення його конкурентоспроможності.

Сучасний ринок безалкогольних напоїв, як складова частина української харчової промисловості, характеризується гострою конкуренцією серед вітчизняних та іноземних виробників. Щоб досягти успіху на внутрішньому ринку і вести ефективну діяльність на зовнішньому ринку, компанії необхідно забезпечити конкурентні переваги над іншими виробниками. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг [1]. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу. Тому проблема забезпечення



міжнародної конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності.

Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств та проблеми її підвищення розкрито у фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: А. Сміта, Н. М. Андрєєвої, І. В. Сіменко, М. Портера, Н. П. Тарнавської, Д. А. Панасенко, Л. В. Балабанової, Ю. Б. Іванова, М. М. Радєвої, Ю. Л. Якубенко, О. О. Гетьмана, З. Є. Шершньової, А. Е. Воронкової, Р. А. Фатхутдінова та ін.

Незважаючи на значну кількість та різноплановість напрацювань названих дослідників і сучасних наукових розробок для теорії і практики підвищення конкурентоспроможності підприємств існує низка питань які потребують подальшого дослідження. Зокрема, автори ще не прийшли до єдиної думки щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», поки що не існує в завершеному вигляді єдиної науково обґрунтованої системи показників, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Крім того, сучасна теорія не приділяє достатньо уваги економічному обґрунтуванню шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств за секторами економіки на сучасному етапі розвитку. Усе це зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних стратегій. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційною базою дослідження є статистична, фінансова та оперативна звітність підприємства, наукова вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; законодавчі та нормативно-правові акти України з

питань забезпечення конкурентоспроможності підприємства; наукові статті, опубліковані у вітчизняних періодичних виданнях.

**Метою** дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття «конкурентоспроможність підприємства; визначити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств; вивчити методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити сучасний стан та основні тенденції розвитку ринку безалкогольних напоїв в Україні та закордоном;
- охарактеризувати діяльність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та визначити основні показники його фінансово-господарської діяльності;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

**Предмет дослідження** – практичне обґрунтування забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

**Методом дослідження** роботи є діалектичний метод дослідження явищ та процесів у їх взаємозв'язку і розвитку. Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань дипломної роботи використано такі загальнонаукові методи: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних

та науково-методичних положень, визначення сутності економічних понять, формування висновків); системний аналіз (для аналізу ринку безалкогольних напоїв, дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства); статистичного аналізу (з метою оцінки сучасного стану ринку безалкогольних напоїв); графічний (для наочного представлення статистичних даних); табличний та групування (при аналізі стану та основних тенденцій розвитку ринку безалкогольних напоїв, фінансової діяльності підприємства); експертних оцінок (для вимірювання та оцінки конкурентоспроможності підприємств); конструктивний та експериментальний.

***Практична значущість.*** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лмітед» в частині пропозицій щодо реалізації системи управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (80 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 28 таблиць та 23 рисунка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

### **1.1. Сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності компанії**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Конкуренція виступає рушійною силою розвитку ринкових відносин. Ринкова конкуренція проявляється у формі боротьби підприємств (продавців) за обмежений обсяг пошуку споживачів на доступних для підприємств сегментах ринку [1, с. 101].

Для забезпечення розвитку вітчизняної економіки у напрямку підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу та створення конкурентного середовища велике значення має розгляд поняття конкуренції [2, с. 41].

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі й продажу товарів. Це центр ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку [2, с. 42].

Конкуренція генерує дійові стимули для того, щоб господарюючий суб'єкт не зупинявся на досягнутому; відкриває реальні можливості для вільного вибору господарського маневру для всіх учасників економічних відносин; культивує саме ринковий компонент практичних навичок та знань [3].

Тобто основним завданням конкуренції є завоювання ринку та боротьба за споживача, для того щоб перемогти у конкурента і одержати сталий прибуток. На сьогоднішній день надавачі послуг чи виробники продукції знаходяться під конкурентним пресингом, тому постійно постають питання щодо розвитку, а також виживання підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [4, с. 28].

Деякі вчені трактують термін "конкурентоспроможність" по-різному, тому доцільно буде розглянути визначення поняття з точки зору різних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття "конкурентоспроможність" вченими-економістами**

Автор	Визначення
Воронін Г. [5, с. 18]	багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства
Фатхутдинов Р.А. [6, с. 10]	це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності).
Майкл Портер [7, с. 40]	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Воронкова А.Е. [8, с. 33]	є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б. [9, с. 28]	є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

Ярошенко С.П. [10, с. 136]	здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні.
-------------------------------	---

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Незважаючи на багатоаспектність визначення суті поняття конкурентоспроможності підприємства, дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [11, с. 9].

Слід зазначити, що об'єктами, які можуть володіти конкурентоспроможністю є не тільки підприємства. Об'єкти конкурентоспроможності можна розбити на чотири групи:

- товар;
- підприємство (як виробник товарів);

- галузь (як сукупність підприємств, що пропонує товари або послуги);
- регіони (райони, області, країни або їх групи).

Конкурентоспроможність товару споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями, споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності [12].

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме/невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції) [12].

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, які підлягають задоволенню [12].

Розглянемо докладніше поняття конкурентоспроможності підприємства. В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [13, с. 267]:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Одним із критеріїв, який визначає успішність діяльності підприємства на світовому ринку є рівень його міжнародної конкурентоспроможності.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка є формою прояву ступеня реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку, які відображаються його

конкурентним потенціалом [13, с. 270].

Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає, насамперед, аналіз факторів конкурентоспроможності. Це ті чи інші причини, що впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або повністю визначають його [14, с. 114].

Всі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні. Для більш ґрунтовного аналізу впливу даних факторів доцільно розглянути окремо елементи внутрішнього та зовнішнього середовища. Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які  
впливають на його конкурентоспроможність**

Складові	Їх характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал.
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб споживачів, ємність ринку.
5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів;
9. Організаційна структура	Ефективність управління; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Джерело: [15]

Дослідження зазначених факторів дозволяє оцінити здатність підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості.



Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством [15]. Складові зовнішнього середовища наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність**

Складові	Їх характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
2. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; культурний рівень розвитку суспільства
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні
4. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження
5. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативноправових актів
6. Монополізація економіки	Стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
7. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції;
8. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Джерело: [15]

Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди [15].

Слід відзначити, що фактори конкурентоспроможності функціонують не ізольовано один від одного, а системно, що посилює вплив кожного фактора на діяльність підприємства.

Окремо варто виділити міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства, що обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та

кон'юнктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо. У їх складі можуть бути виділені такі групи [16, с. 41-42]:

1) загальноекономічні (стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо);

2) науково-технологічні (технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо);

3) військово-політичні (політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військово- політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо);

4) інституціонально-економічні (які пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків тощо).

Вплив міжнародних чинників на формування конкурентоспроможності підприємства є прямим, оскільки воно безпосередньо взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання [16, с.42].

Отже, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [17].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у досягненні ним конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами [18]:

1. *Конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях, нововведеннях та управлінні змінами.* Інновації можуть стосуватись як нових технологій, так і методів роботи, конкурентної боротьби. Вони можуть проявлятися у новому дизайні товару, новому процесі виробництва, новому підході до маркетингу, новій методиці підвищення кваліфікації робітників тощо. Інновації створюють конкурентні переваги, формуючи нові сприятливі можливості на ринку, чи дозволяють заповнити сегменти ринку, які здалися непривабливими для конкурентів. Водночас інновації, специфічні для внутрішнього ринку певної країни, можуть деколи не сприяти досягненню конкурентних переваг у світовому масштабі [18, с. 307].

2. *Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним удосконаленням.* Після того, як компанія досягла конкурентних переваг завдяки інноваціям, їй необхідно підтримувати їх з допомогою постійних удосконалень, оскільки будь-яке досягнення може бути відтворене конкурентами. В окремих випадках вихідні переваги, такі як взаємозв'язки зі споживачами, економія на масштабах виробництва чи надійність каналів збуту, є достатніми для того, щоб дозволити інертній компанії утримувати свої позиції протягом десятиліть. Однак, раніше чи пізніше більш динамічні конкуренти обійдуть її за рахунок інновацій. Лише постійні удосконалення можуть забезпечити утримання досягнутих конкурентних переваг. При всій очевидності цього успішно діючі компанії всіляко намагаються уникнути змін, оскільки прагнуть до стабільності і захищеності. Минулі підходи стають стандартами у методах роботи; існуюча стратегія переплітається з культурою компанії; інформація, що стосується нових підходів, відхилення від норми просто відфільтровуються. Це все неминуче веде до стагнації і втрати конкурентних переваг [18, с.308].

3. *Конкурентна перевага стосується всієї системи створення*

*цінностей*. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які залучені у процес створення і збуту виробу і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто є результатом досягнення нових методів у формуванні всього ланцюжка цінності і управління нею. Важливим фактором забезпечення міжнародної переваги є наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу [18, с. 309].

4. *Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел*. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якого виду діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються своєю здатністю зберігати довгочасну дію. Джерела короткочасної дії – такі, як вартість основних фондів компанії, управління власністю, розраховані на разове використання проектні концепції, легко можуть бути скопійовані конкурентами. Переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування – іноземні конкуренти можуть скопіювати виробничий процес і купити те ж саме виробниче устаткування. Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії, зокрема, фірмові знаки, які міцно утвердилися, є результатом багаторічних зусиль із завоювання ринку. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння висококваліфікованими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями. Керівництво компанії повинно стимулювати постійне вдосконалення цих переваг [18, с. 309].

5. *Підтримання переваг у кінцевому підсумку вимагає глобального підходу до стратегії*. Компанія не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює вже існуючі переваги і допомагає мінімізувати несприятливі фактори, пов'язані з країною базування [18, с. 310].

На основі вищевикладеного матеріалу можна сформулювати наступні головні цілі конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).

Забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому

Формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;

Рис.1.1. Основні цілі конкурентоспроможності підприємства [19]

Отже, спираючись на попередньо проведені дослідження, міжнародна конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань [19].

## **1.2. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності компанії та чинники її забезпечення**

В процесі ведення конкурентної боротьби виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії підтримання та зміцнення конкурентних переваг [19].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи

показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [20, с. 94].

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство, перш за все повинно досягти певного рівня ефективності своєї роботи. Це можуть бути показники якості продукції, величини прибутку та рівня рентабельності [21].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє [22]:

- сформулювати управлінські завдання визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;

- розробити заходи розвитку конкурентних переваг, впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора [22];

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Методики відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства модифікуються від найпростіших, які засновані на основі обмеженості інформації та недостатнього фінансування, до більш складних, котрі потребують від організації значних витрат та високого професіоналізму персоналу, який займається дослідженнями конкурентоспроможності [22].

Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки

конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками [23, 24, 25]:

- за об’єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні);
- за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
- за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);
- за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.4 [25].

Таблиця 1.4

#### Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<p><i>Матричні</i></p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ).</li> <li>2. Матриця І. Ансоффа.</li> <li>3. Матриця МакКінсі.</li> <li>4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</li> <li>5. Матриця Томпсона – Стрікланда.</li> <li>6. SWOT-аналіз.</li> <li>7. SPACE-аналіз.</li> <li>8. STEP-аналіз.</li> </ol>
<p><i>Графічні</i></p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графіки порівнянь.</li> <li>2. Аналітичні графіки.</li> <li>3. Ілюстративні графіки.</li> </ol>

інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p style="text-align: center;"><i>Індекси</i></p> Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу
<p style="text-align: center;"><i>Аналітичні</i></p> Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: [25]

Крім того, методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані також в такі групи [25]:

1. Методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за цим методом аналізуються не лише витрати виробництва, але й обсяг і норма прибутку, обсяг продажів та частка ринку. Однак конкурентні позиції визначаються не стільки кількістю, скільки якістю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції [25, с. 211].



2. Методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, відповідно до яких критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Для визначення конкурентоспроможності за теорією рівноваги використовують відносні показники вартості основних та оборотних засобів, величини заробітної плати та процентних ставок тощо [25, с. 211].

3. Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, відповідно до якого найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, на яких найкраще організована робота всіх підрозділів і служб, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів і дає змогу визначити сильні та слабкі сторони одного підприємства порівняно з іншим та шляхи усунення відставання [25, с. 212].

4. Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства, відповідно до яких конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення «ціна-якість». Розрахунок показника конкурентоспроможності за кожним видом продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності [25, с. 212].

5. Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора і характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що

їх викликали, тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластера перед іншим щодо якості продукції чи надання послуг [25, с. 212].

6. Методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою яких аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення і з'являється можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу [25, с. 213].

7. Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок і широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, за багатьма позиціями інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо [25, с. 213].

8. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів розроблені маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп» і в подальшому застосовувалися не тільки для аналізу характеристик товарів, але й під час вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей тощо [25, с. 213].

9. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямовані на розроблення зведеного показника рівня конкурентоспроможності, що реалізується на основі визначення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі [25, с. 214].

Кожен із зазначених методів оцінки конкурентоспроможності має свої переваги та недоліки, які подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Переваги та недоліки основних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності і продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності компанії;
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності

Джерело: [25, с. 216]

У зв'язку із зазначеними перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно підходити до цього питання комплексно, а саме застосовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності [25, с. 217].

Особливість оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств полягає у необхідності поєднання інформації, яка надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє оточення характеризується складністю (яка проявляється у множинності чинників) та нестабільністю. Внутрішнє середовище підприємства також є варіативним, оскільки сприймає та реагує на зміни зовнішнього. Отже, у разі оцінки міжнародної конкурентоспроможності виокремлюються два типи інформаційних потоків: внутрішній і зовнішній, які необхідно інтегрувати у комплексну оцінку та визначити конкурентний статус підприємства [26, с. 302].

Одними з найвідоміших методів до оцінки конкурентоспроможності є матричні методи, які базуються на використанні матриць (таблиць). Вони не можуть дати оцінку рівня конкурентоспроможності фірми, проте дають змогу здійснити аналіз певних аспектів діяльності суб'єкта господарювання, середовище функціонування, визначити позицію на ринку та відшукати подальші напрямки розвитку [27].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу. SWOT – аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього [28, с. 67].

Метод STEP – аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних,

технологічних, економічних, політичних, правових. Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу [29, с. 91].

Доволі відомим підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування [30, с. 230].

Значного використання набули графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Такі методи базуються на використанні "багатокутника конкурентоспроможності" або "радіальної діаграми конкурентоспроможності" (рис. 1.2). Суть його полягає в тому, що оцінка проводиться за восьми критеріями з використанням певного масштабу виміру на кожній з них [30, с. 241].

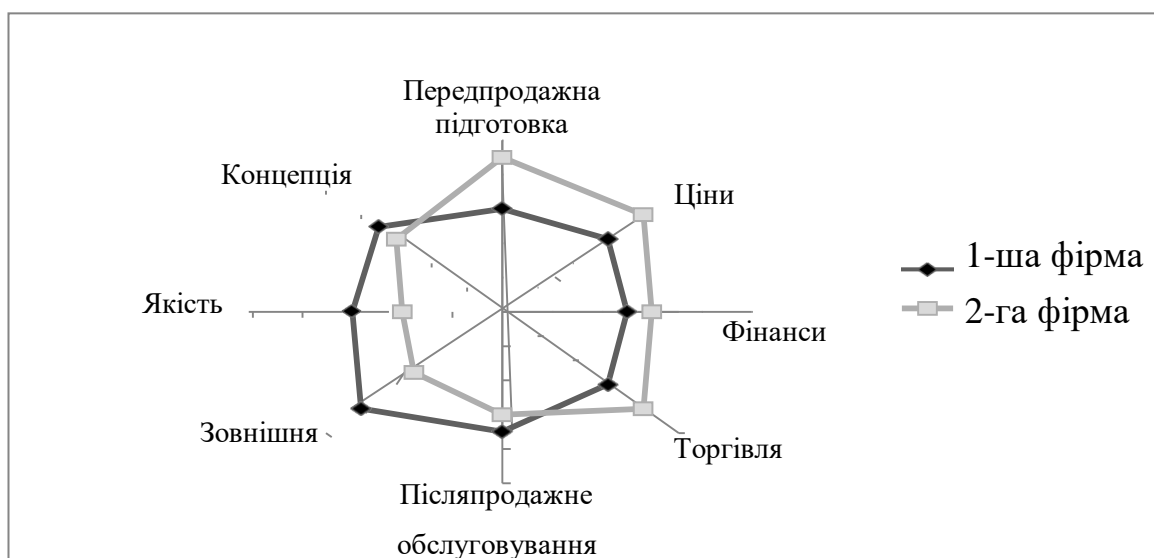


Рисунок 1.2. Приклад багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: [31]

Підприємство Shell розробило й ввело в практику стратегічного аналізу й планування власну модель, що одержала назву матриці спрямованої політики. Згідно з моделлю, конкурентна позиція організації оцінюється, виходячи з таких критеріїв: відносна частка ринку, охоплення дистриб'юторської мережі, ефективність дистриб'юторської мережі, технологічні навички, ширина та глибина товарної лінії, обладнання та місцезнаходження, ефективність виробництва, крива досвіду, виробничі

запаси, якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія внаслідок масштабу виробництва, післяпродажне обслуговування [31].

Р.А. Фатхутдінов пропонує оцінювати рівень конкурентоспроможності організації за чотирма основними групами показників: переваги в зовнішньому середовищі (макросередовище, мікросередовище); переваги у внутрішньому середовищі (організація процесів, ресурси); переваги в якості та ресурсозбереженні товарів; переваги на ринку. Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства він пропонує формулу (1.1), яка враховує вагомість товарів та ринків, на яких вони реалізуються [32]:

$$\overline{K_{\text{орг}}} = \sum a_i * b_i * K_{ij} \rightarrow 1 \quad (1.1),$$

де  $\overline{a_i}$  – питома вага товару в загальному обсязі продажу за період, який аналізується;

$\overline{b_i}$  – показник значимості ринку, на якому представлений товар організації;

$\overline{K_{ij}}$  – конкурентоспроможність і-го товару на j-му ринку.

Недоліком цієї методики є те, що конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з рівнем конкурентоспроможності його товару. Крім того, в методиці значимість ринку визначається суб'єктивно, що знижує достовірність оцінки [32].

Низький рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає впровадження певних заходів, спрямованих на його підвищення. Задля досягнення мети забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, підприємства потребують використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних [33] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

## Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами;</li> <li>– формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності ,суміжних з комерційними;</li> </ul>
Фінансово-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах;</li> </ul>
Матеріально-технічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом;</li> <li>– модернізація виробничих площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів</li> </ul>
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності;</li> </ul>
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем;</li> <li>– підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем</li> </ul>
Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти;</li> <li>– удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади;</li> <li>– поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів</li> </ul>

Джерело: [33]

Отже, питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки невирішеними залишаються проблеми вибору

універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

Також необхідно зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства з кожним роком стає все більше важливим у ринкових відносинах і на сьогодні є запорукою успішної діяльності будь-якої компанії. У таких умовах підприємствам потрібно прискорити процес створення системи управління конкурентоспроможністю, адаптувати її до ринкових відносин та посилити її стратегічно орієнтацію [33].

## **Висновки до Розділу 1**

Підводячи підсумок, можна сказати, що незважаючи на значний обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компаній, безліч нюансів даної проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широко розкривається трактування поняття конкурентоспроможності, як підсумовуючий показник стійкої роботи компанії, який включає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства, а не його конкурентів досягнути поставлених цілей та завдань.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [17].



В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є визначення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього. Найпоширенішою класифікацією факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є залежно від позиції приналежності до підприємства, а саме: зовнішні та внутрішні. Як правило, між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, оскільки поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх.

У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: матричні, індексні, графічні, бальної оцінки і т.д. Проаналізувавши їх переваги та недоліки, можна здійснити оцінку досліджуваного підприємства.

Система забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексу блоків, на яких відображається певні дії та заходи, реалізація яких сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**

#### **2.1. Характеристика діяльності підприємства та його основні показники фінансово-господарської діяльності**

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - єдине підприємство в Україні, що уповноважене виготовляти напої під товарними знаками, що належать The Coca-Cola Company [34].

Види діяльності за КВЕД [35]:

- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки (основний)
- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 73.11 Рекламні агентства.

Глобальна компанія «Кока-Кола» (The Coca-Cola Company) була заснована 1886 року. Вона розробляє і реалізує маркетингові стратегії брендів та торгових марок а також виробляє та продає для своїх ботлерів (підприємств, що розливають продукцію) концентрати, основи та сиропи для напоїв під близько 400 брендами. Головний офіс компанії розташований в

Атланті (Джорджія, США). «Кока-Кола» — це не лише напій або бренд, але й унікальна система із більш ніж 300 компаній, що працюють у понад 200 країнах [36].

Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» входить до Coca-Cola HBC Group. Coca-Cola HBC – другий у світі та найбільший у Європі ботлер «Кока-Кола», що займається розливом та дистрибуцією безалкогольних напоїв на умовах франчайзингу The Coca-Cola Company. Діяльність Coca-Cola HBC Group охоплює 28 країн світу. Компанії належать 59 заводів з 289 розливними лініями, а також 292 складів. Основною продукцією є газовані напої (62%), а також низькокалорійні газовані напої (7%), бутильована вода (19%), соки (7%), холодний чай (4%) і енергетичні напої (1%) [36].

Загалом Coca-Cola HBC Group поділяє 28 країн на 3 ринки:

- Сталі ринки: цей регіон включає (в порядку зменшення частки у виручці) Італію (43%), Грецію (16%), Австрію (14%), Швейцарію (12%), Ірландію та Північну Ірландію (12%), Кіпр (3%). Тут знаходиться 14 заводів, на яких працює понад 6600 співробітників. Обсяг продажів в грошовому виразі за 2018 рік склав 2,486 млрд євро [36].

- Ринки, що розвиваються: Польща (44%), Угорщина (22%), Чехія (13%), країни Балтії (7%), Хорватія (6%), Словаччина (6%) і Словенія (2%). Тут знаходяться 9 заводів, на яких працює близько 5315 співробітників. Обсяг продажів за 2018 в грошовому виразі склав 1,092 млрд євро [36].

- Нові ринки: Росія (35%), Нігерія (22%), Румунія (14%), Сербія і Чорногорія (8%), Україна (9%), Болгарія (5%), Білорусь (4%), Боснія і Герцеговина (2%), Вірменія (1%), Молдова. Тут знаходяться 36 заводів, обсяг продажів в 2018 році склав 2,769 млрд євро [36].

ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» відноситься до «Нових ринків» у зв'язку з тим, що компанія Кока-Кола лише в 1992 році відкрила своє представництво в Україні. Проте, необхідно відмітити, що «Кока-Кола» однією з найперших серед міжнародних компаній почала інвестувати в Україну (одразу після того, як країна здобула незалежність).

Перший завод Кока-Кола з виробництва безалкогольних напоїв був відкритий у Львові в 1994 році. А вже 1998 року на повну потужність запрацював новозбудований завод компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» біля міста Бровари, на Київщині. Через деякий час львівський завод Соса-Кола закрили через економічну недоцільність - виявилось, що фурами дешевше розвозити готову продукцію з під Броварів по всій Україні, чим нести видатки по обслуговуванню ще одного заводу. Зараз на місці заводу у Львові розташовані склади Соса-Кола, з яких однойменна продукція розвозиться по магазинах міста і всієї області [37].

Загалом система компаній Кока-Кола в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України. Компанії ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є окремими суб'єктами господарювання і з юридичної точки зору, і в контексті управління [38].

У компанії діє низка політик, що визначають позицію та діяльність компанії у тій чи іншій сфері [39]:

- керівні принципи для роботи з постачальниками;
- політика Coca-Cola HBC щодо відповідального маркетингу;
- політика компанії щодо дотримання прав людини;
- політика компанії щодо здорового способу життя;
- політика компанії щодо ВІЛ/СНІД;
- політика щодо зміни клімату;
- політика щодо гігієни та безпеки праці;
- політика щодо захисту довкілля;

- політика щодо ставлення до генетично модифікованих організмів;
- політика щодо управління відходами від споживчої упаковки;
- політика щодо управління водними ресурсами;
- політика якості та безпеки харчових продуктів.

Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток невід'ємні від підходу компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» до ведення бізнесу. Прагнення і зобов'язання втілені в місію та цінності компанії [40].

На сьогоднішній день виробничі потужності компанії – 1 завод та 12 торговельних представництв (філій), що займаються дистрибуцією напоїв компанії (рис. 2.1).

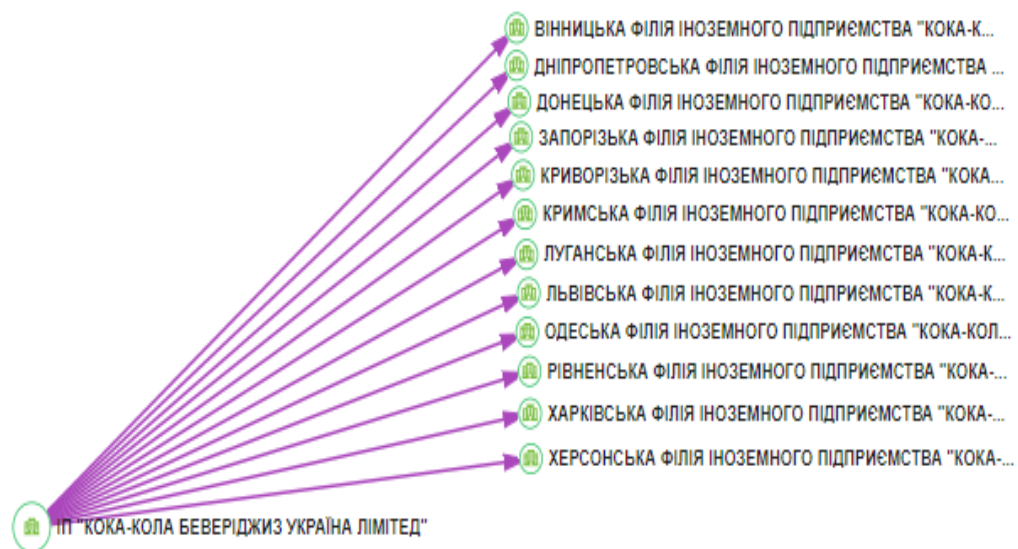


Рис. 2.1. Філії ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: [41]

У 2014 році компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" та "Кока-Кола Ботлінг Кишинів" об'єдналися в один бізнес-юніт Coca-Cola HBC Україна і Молдова. Продукція компанії широко представлена на території України та Молдови, оскільки завод виготовляє напої для обох ринків компанії Coca-Cola HBC Ukraine & Moldova. Крім цього, продукція експортується в інші країни Групи Coca-Cola HBC, такі як Білорусь, Вірменія та Польща [42].

Компанія виробляє широкий вибір безалкогольних напоїв у різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, енергетичні напої та холодні чаї. Детальніше асортимент продукції представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Асортимент продукції ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»**

<b>Категорія продукції</b>	<b>Назва продукції (ТМ)</b>
Солодкі газовані напої	1. Coca-Cola (5 смаків) 2. Fanta (3 смаки) 3. Sprite 4. Schweppes (4 смаки)
Вода	5. BonAqua (газована, негазована та середньогазована)
Соки та сокові напої	6. Rich (10 смаків) 7. Rich kids (4 смаки)
Енергетичні напої	8. Burn (6 смаків) 9. Gladiator
Холодний чай	10. Fuzetea (4 смаки)

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Завод Coca-Cola в Україні - один із найпотужніших заводів Coca-Cola у Європі, він відповідає найвищим українським та світовим стандартам виробництва. Це дозволяє компанії гарантувати відповідний рівень якості та безпечності продукції для здоров'я споживачів. Тут здійснюється повний цикл виробництва, починаючи з підготовки води, приготування сиропу, насичення напою вуглекислим газом, розливу в пляшки та закінчуючи упаковкою кейсів на палети [44].

Сьогодні на заводі працює 12 ліній сумарною виробничою потужністю понад 100 млн юніт кейсів (умовних ящиків) продукції на рік. В 2018 році Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» запустила нову лінію з виробництва продукції в ПЕТ-пляшках. Виробнича потужність лінії складає 42 000 пляшок на годину. Проект було реалізовано за 2,5 місяці, обсяг інвестицій у проект склав 10,5 млн євро. Нова лінія оснащена високотехнологічним обладнанням, що дозволяє контролювати всі параметри

якості в автоматизованому режимі та забезпечувати споживачів продукцією найвищої якості [45].

Також на території компанії було відкрито перший в Україні квадрогенераційний енергозберігаючий завод. Квадрогенераційний завод Соса-Сола не тільки економить енергоресурси, але і приносить додаткові доходи за рахунок продажу CO<sup>2</sup>. Інвестиції в будівництво заводу склали близько 18 млн євро. На підприємстві працюють дві енергоустановки, що працюють на природному газі, сумарною потужністю 6 МВт [46].

Завдяки будівництву квадрогенераційного заводу, компанія змогла здешевити виробництво CO<sup>2</sup>, а годинна потужність виробництва цього газу збільшилася до двох тонн. Інтегрована заводська установка шляхом прямого спалювання природного газу виробляє вуглекислий газ з димових газів, і, крім того, вони використовуються для виробництва електроенергії, тепла і холоду.

Квадрогенераційний завод показує свідоме ставлення компанії до суспільства, екології, до ролі компанії в Україні.

Вимоги щодо управління якістю продукції зібрані у корпоративних стандартах компанії Соса-Сола (KORE) та стандартах групи компаній Соса-Сола НВС, яких дотримується ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Завдяки цьому усі види їхньої діяльності відповідають вимогам глобальних стандартів виробництва та дистрибуції. Регулярно проводяться перевірки щодо дотримання цих стандартів на замовлення Соса-Сола НВС та The Соса-Сола Company [47].

Також на виробництві впроваджено вимоги декількох міжнародних стандартів щодо систем управління якістю, харчовою безпекою, впливом на довкілля та впливом на здоров'я та безпеку людей. Підтвердженням впровадження таких міжнародних вимог є сертифікація незалежними органами. Компанія сертифікована за такими стандартами [47]:

- ISO 9001:2015 Системи менеджменту якості;
- ISO 14001:2015 Системи екологічного менеджменту;

– ISO 22000:2005, FSSC 22000 Системи гарантування безпеки продукту;

– OHSAS 18001:2007 Системи охорони праці і промислової безпеки.

Усі постачальники інгредієнтів та первинного пакування сертифіковані за схемою GFSI (Глобальна ініціатива щодо харчової безпеки). Існує детальна система відбору та затвердження постачальників інгредієнтів та пакувальних матеріалів [47].

Для виробництва напоїв завод видобуває Артезіанську воду із 10 свердловин Сеноманського та Юрського водоносних горизонтів. Глибина свердловин – 220 та 390 метрів відповідно.

Щодо системи управління ІП "Кока-Кола Беверіджиз Україна ", то варто спочатку розглянути загальну схему структури компанії Кока-Кола (рис 2.2).

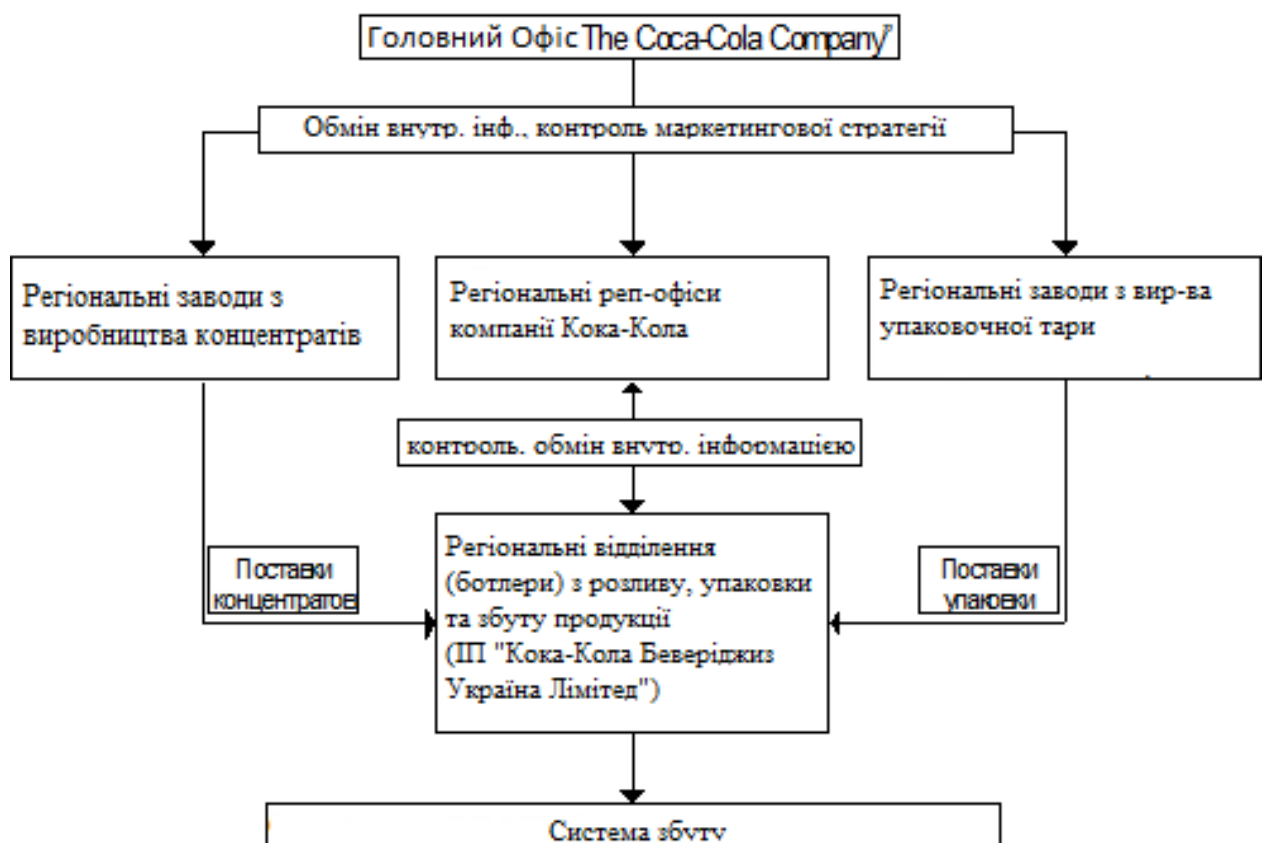


Рис. 2.2. Загальна схема структури компанії Кока-Кола

Джерело: [48]



Організаційна структура компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" є функціональною (рис. 2.3). Функціональна структура організації побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованих кадрів, які мають вузьку спеціалізацію. Дана структура характеризується високим ступенем вертикальної диференціації. В компанії переважає централізація влади, однак в торговому відділі і відділі маркетингу практикується активна робота в командах і делегування повноважень. Особливою рисою цієї організації є високий рівень формалізації між відділами і співробітниками. Всі працівники повинні дотримуватися правил, норм і регламентів організаційної культури, запропонованих керівництвом компанії.

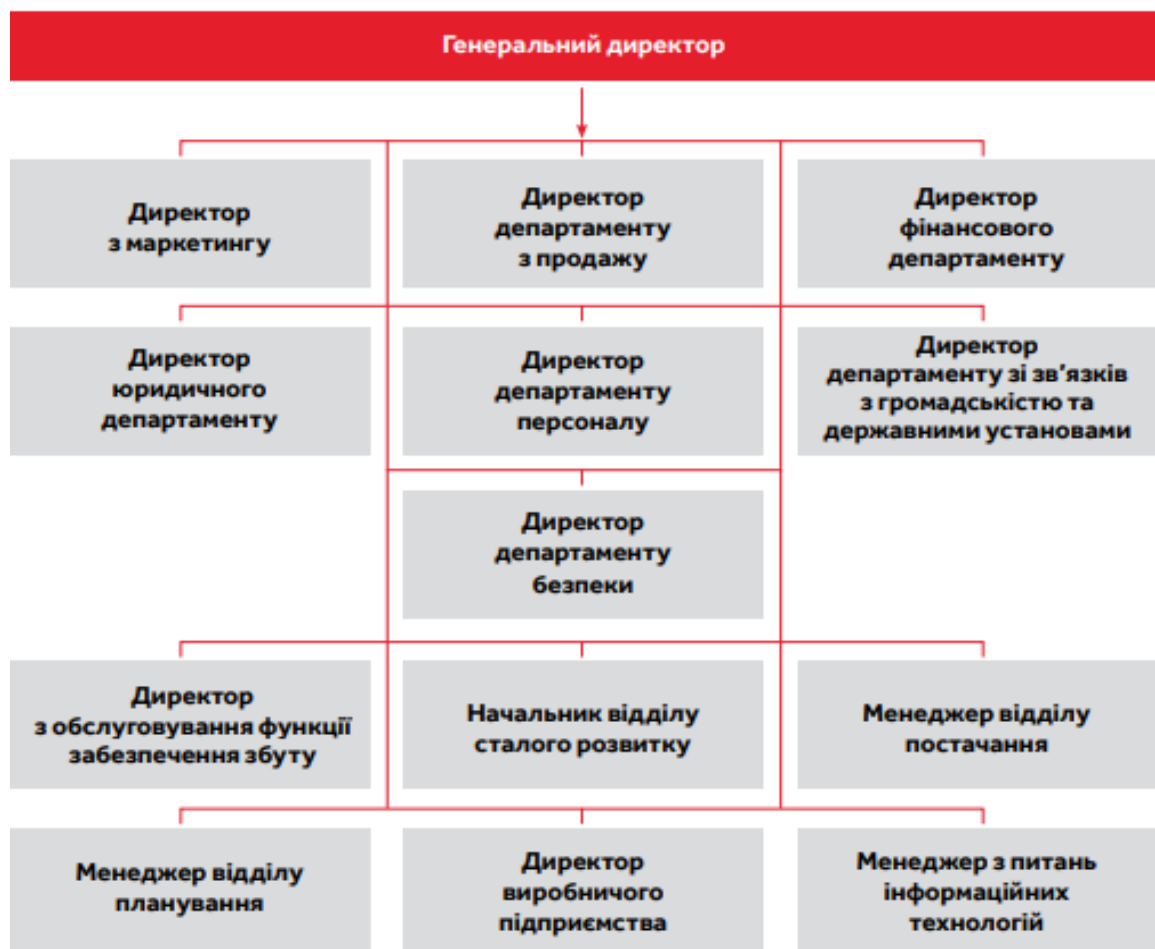


Рис. 2.3. Система управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Джерело: [48]

На чолі мережі компанії "Кока-Кола" по Україні - генеральний директор, йому підпорядковуються всі підрозділи компанії, зокрема топ-

менеджмент, який складається з наступних керівників: фінансовий директор; директор з продажів; директор з виробництва; директор з логістики; директора по філіях.

Функції відділів компанії представлені у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Відділи компанії Кока-Кола в Україні та їх функції**

<b>Відділ</b>	<b>Функції</b>
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформує необхідних співробітників про маркетингові плани компанії;</li> <li>– планує розміщення обладнання для мерчандайзингу;</li> <li>– збирає інформацію про діяльність конкурентів і розсилає запобіжну інформацію про їх можливу активність;</li> <li>– розробляє і здійснює маркетингові дослідження ринку.</li> </ul>
Відділ фінансів і аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналізує діяльність кожного окремого боттлера або дистриб'ютора і рекомендує зміни в структурі і рівні відпускних цін, оплати праці персоналу, фінансову політику;</li> <li>– здійснює ведення бухгалтерії та фінансове планування.</li> </ul>
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує набір кадрів, контроль за ротацією кадрів.</li> </ul>
Виробничий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує функціонування виробництва напоїв, їх упаковку та контроль якості.</li> </ul>
Технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить ремонт і обслуговування торгового обладнання (обслуговування холодильників, пост-міксів, вендерів).</li> </ul>
Торговий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконує функції по збуту;</li> <li>– забезпечує контроль клієнтської бази, їх облік, пошук нових клієнтів;</li> <li>– забезпечує роботу торгових представників;</li> <li>– контролює роботу мерчендайзерів.</li> </ul>
Відділ логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснює операції і їх контроль з доставки вантажів на склади оптових, роздрібних споживачів або дистриб'ютора.</li> <li>– здійснює операції і їх контроль з доставки сировини на виробництво.</li> </ul>

Джерело: [48]

Технологія організації збуту в компанії заснована головним чином на роботі торгового відділу, так як основні функції по роботі з клієнтами виконуються саме торговим відділом, це найбільший відділ компанії.

Ключовою ланкою в усій системі збуту компанії по суті є торговий представник, саме завдяки йому налагоджується контакт з кінцевим споживачем - магазином або будь-якою іншою торговою точкою. За рахунок роботи торгового представника система збуту компанії є ефективною і конкурентоспроможною в сучасних умовах.

За останні роки функціонування підприємство активно розвивається, про що свідчать економічні показники. Основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники фінансової діяльності ІІІ «Кока-Кола  
Беверіджиз Україна Лімітед» за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	4572850	5537750	6846359	1308609	23,6%
Валовий дохід	1543675	1986180	2690487	704307	35,5%
Собівартість реалізованої продукції	3080120	4155872	3551570	-604302	-14,5%
Фінансовий результат до оподаткування	47542	41310	156488	115178	278,8%
Чистий прибуток (збиток)	38984	30661	122466	91805	299,4%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

На основі даних табл. 2.3 побудуємо графік, який покаже динаміку зміни фінансових показників компанії за 2016-2018 рр. (рис. 2.4).

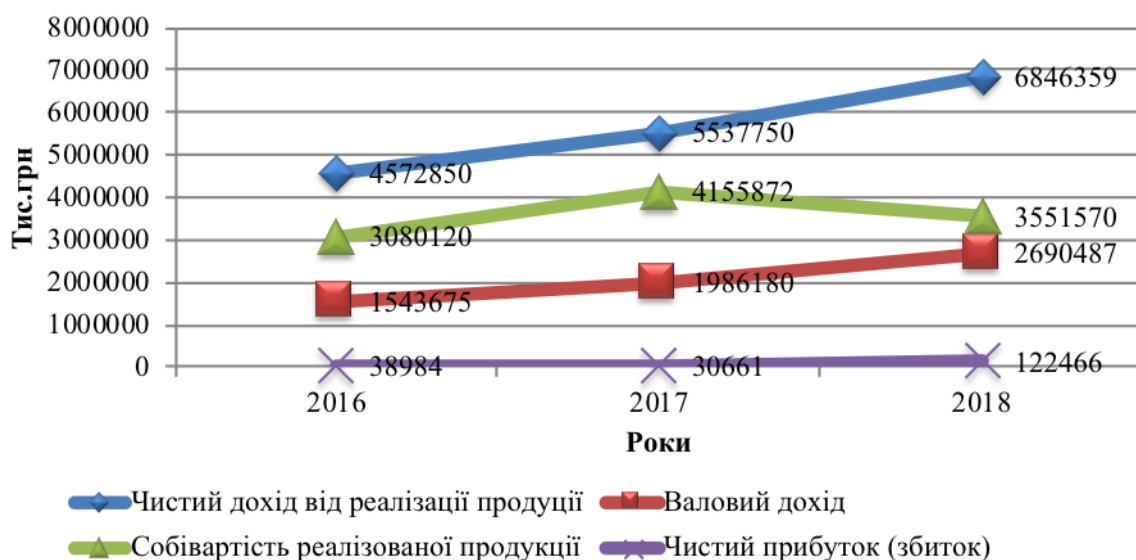


Рис.2.4. Фінансові показники діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3

Чистий дохід від реалізації за останні 3 роки має тенденцію до зростання. В 2018 р. в порівнянні з 2017 р. виручка від реалізації продукції зросла майже на 25% і становила 6846359 тис. грн.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2017 р. зросла в порівнянні з 2016р., проте у 2018 р. – зменшилась на 14,5% в порівнянні з 2017 р., що є позитивним явищем.

Валовий дохід також має тенденцію до зростання упродовж аналізованого періоду, у 2018 році показник збільшився на 35,5% порівняно з 2017р.

За весь період підприємства має позитивний результат діяльності. У період 2016-2018 рр. підприємство не несло збитків. У 2017р. чистий прибуток дещо зменшився, проте вже в 2018 р. збільшився майже в 3 рази.

Також доцільним є проведення аналізу управління фінансовими ресурсами компанії. Аналіз активів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» наведено у табл. 2.4.

### Структурний аналіз активів, тис. грн.

Статті балансу	Роки			2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%
Необоротні активи	675430	734301	978300	243999	33,2%
Оборотні активи	1587034	1699953	2258432	558479	32,9%
Баланс	2105636	2434254	3236732	802478	33,0%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

Як видно з даних таблиці, значну питому вагу в загальному капіталі ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» мають оборотні активи, але на підприємстві існує тенденція до їх відносного зменшення за рахунок збільшення необоротних активів. Якщо казати про кількісні показники, то обсяг оборотних активів за останній рік зріс на 33% порівняно з 2017 р.

Відбувається незначне збільшення частки необоротних активів в структурі балансу з 67% у 2016 р. до 69% у 2018 р. за рахунок збільшення незавершених капітальних інвестицій.

Проаналізуємо структуру пасивів компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Структурний аналіз пасивів, тис. грн.

Статті балансу	Роки			2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%
Власний капітал	1400120	1517471	1638728	121257	8,0%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7905	4848	9500	4652	96,0%
Поточні зобов'язання і забезпечення	697611	911935	1588504	676569	74,2%
Баланс	2105636	2434254	3236732	802478	33,0%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії

У період 2016-2018 рр. показник «Власний капітал» мав позитивну динаміку до збільшення. У 2018 р. показник збільшився на 8% порівняно з попереднім роком.

Довгострокові зобов'язання мали нестабільний характер. У 2017 р. вони зменшились, проте в 2018 р. зобов'язання зросли майже в 2 рази.

Поточні зобов'язання зростають протягом 2016-2018 рр. і за останній рік вони збільшились майже на 75% порівняно з 2017 р.

Щоб виконати більш докладний фінансовий аналіз підприємства, застосуємо систему аналітичних коефіцієнтів.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду розраховується за формулою [49]:

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується як різницю оборотних активів, виробничих запасів, незавершеного виробництва, товарів поділену на поточні заборговування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і розраховується наступним чином [49]:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Підсумки та результати розрахунків оцінки платоспроможності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка платоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»  
за 2016-2018 рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Середній показник по галузі за 2018 рік
Коефіцієнт покриття	2,27	1,86	1,42	1,29

Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,82	1,53	1,04	1,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,17	0,20	0,04

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3 - 2.5

На основі даних табл. 2.6 побудуємо графік, який покаже динаміку зміни показників платоспроможності компанії за 2016-2018 рр. (рис. 2.5).

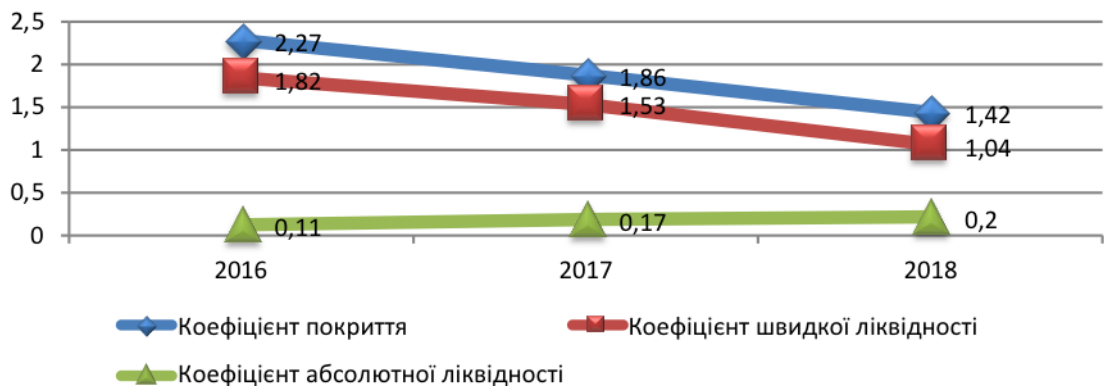


Рис. 2.5. Динаміка зміни коефіцієнту покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.6

Коефіцієнт покриття має тенденцію до зменшення та у 2018 р. склав 1,42. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Тобто підприємство має більше оборотних активів, ніж поточних зобов'язань. До того ж, показник компанії вище, ніж середній показник по галузі (за даними YouControl).

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до спаду. Значення показника більше одиниці, це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями, проте в 2018 році показник виявився меншим, ніж середній по галузі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має позитивну тенденцію до зростання, а також є дещо більшим від середнього показника по галузі. Проте рекомендується покращити показник за рахунок зменшення поточних зобов'язань.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності. Оборотність загальних активів - індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки [50].

Оборотність робочого капіталу - індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями [50].

Оборотність дебіторської заборгованості - індикатор ділової активності, що показує скільки разів протягом року погашається дебіторська заборгованість. Розраховується за формулою [50]:

$$K_{об.дб.за б} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.3)$$

Розрахунки наведено в табл. 2.7:

Таблиця 2.7

**Оцінка ділової активності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»  
за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Середній показник по галузі
	2016	2017	2018	
Оборотність загальних активів	2,5	2,4	2,12	1,28
Оборотність робочого капіталу	7	7,1	7,3	2,34
Оборотність дебіторської заборгованості	5,3	5	6,57	5,46

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3 - 2.5

На основі даних табл. 2.7 побудуємо графік, який покаже динаміку зміни показників ділової активності компанії за 2016-2018 рр. (рис. 2.6).



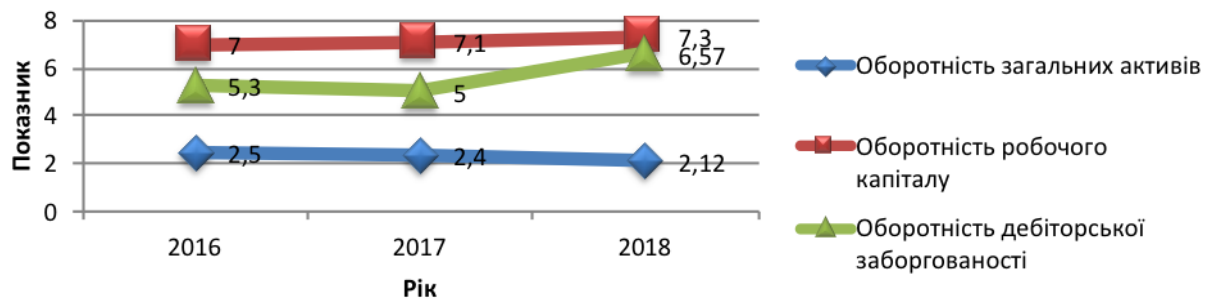


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2016-2018 рр.

Так, у 2016-2018 рр. спостерігаються незначні коливання коефіцієнта оборотності активів. Показник недостатньо високий, тож необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується), знизити суму запасів (якщо їх обсяг надмірний), вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості і т.д. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Оборотність робочого капіталу показує тенденцію до збільшення впродовж 3 років і залишається значно вище середнього показника по галузі.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, укладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року. Що більша кількість оборотів, то ліпше. Таким чином, позитивним є збільшення даного показника у 2018 році.

Щоб проаналізувати показники прибутковості компанії, необхідно розрахувати показники рентабельності.

Рентабельність активів (ROA) - індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Розраховується за формулою [51]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} * 100\% \quad (2.4)$$

Рентабельність оборотних активів (RCA) - індикатор прибутковості, що вказує скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів компанії. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще компанія використовує оборотні кошти для генерації прибутку. Розраховується за формулою [51]:

$$RCA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Оборотні Активи}} * 100\% \quad (2.5)$$

Чиста маржа (NPM) - індикатор прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Чим вища чиста маржа, тим більш ефективною вважається компанія з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток. Розраховується за формулою [51]:

$$NPM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * 100\% \quad (2.6)$$

Рентабельність загальних активів (ROTA) - індикатор прибутковості, що розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів компанії. На відміну від ROA, при розрахунку ROTA використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток фірми, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на її дохідність. Розраховується за формулою [51]:

$$ROTA = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}} * 100\% \quad (2.7)$$

Показники рентабельності ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» розраховано та наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна  
Лімітед» за 2016-2018 рр., %**

Показник	Роки			Середній показник по галузі
	2016	2017	2018	
ROA (Рентабельність активів)	1,85	1,26	3,78	1,38
RCA (Рентабельність оборотних активів)	2,46	1,80	5,42	2,22
NPM (Чиста маржа)	0,85	0,55	1,79	1,18
ROTA (Рентабельність загальних активів)	3,60	2,60	4,83	3,20

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3 - 2.5

Всі показники рентабельності у 2017 році мали тенденцію до спадання (через зменшення чистого прибутку компанії), проте у 2018 році показники рентабельності значно підвищилися (чистий прибуток компанії в 2018 році значно збільшився). Також варто зазначити, що всі показники рентабельності у 2018 році є більшими, ніж середні показники по галузі.

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства варто розглянути обсяги експорту та імпорту компанії (рис. 2.7).

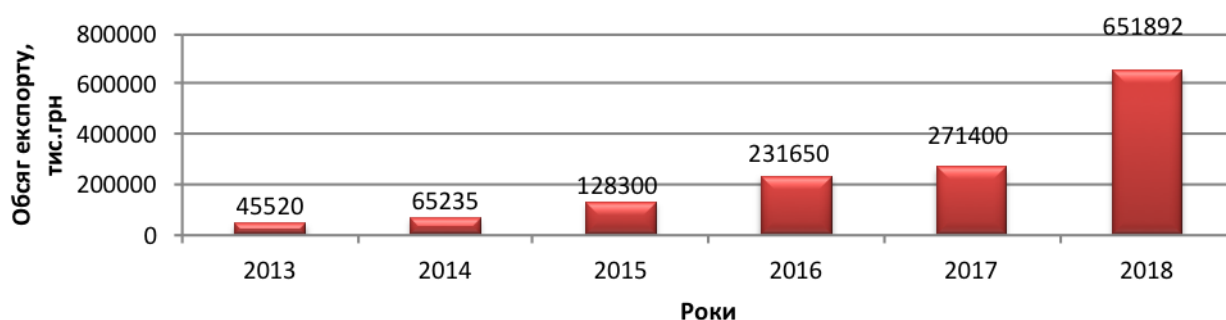


Рис. 2.7. Обсяги експорту ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2013-2018рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

З рис. 2.7 видно, що обсяги експорту мають позитивну динаміку до зростання, особливо з 2014 року почався стрімкий ріст обсягів експорту. Це пов'язано, насамперед, з об'єднанням в один бізнес-юніт компаній «Кока-Кола Україна» та «Кока-Кола Молдова», адже в Молдові припинили

виготовляти продукцію та завод в Україні почав виготовляти продукцію для обох ринків.

Проаналізуємо географічну структуру експорту ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (рис. 2.8).

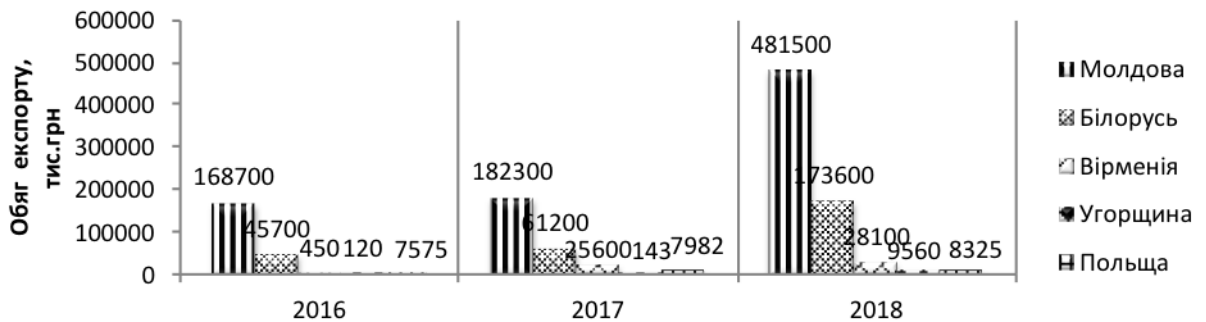


Рис 2.8. Географічна структура експорту ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2016-2018рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Як бачимо з рис.2.8, найбільше продукції експортується до Молдови (більше 60% від всього експорту), Білорусі (більше 20%), Вірменії (близько 4%), Угорщини та Польщі (по 1%).

Загалом дохід від експортної діяльності компанії в 2018 році склав більше 10% від всього доходу компанії (у попередніх роках цей показник був на рівні 2-4%).

Обсяг імпорту в грошовому вимірі має дещо нестабільний характер (рис. 2.9), що пов'язано з коливаннями на валютному ринку. Компанія в основному закуповує у іноземних постачальників технологічне обладнання, концентрати, сиропи для виробництва напоїв та інші напівфабрикати.

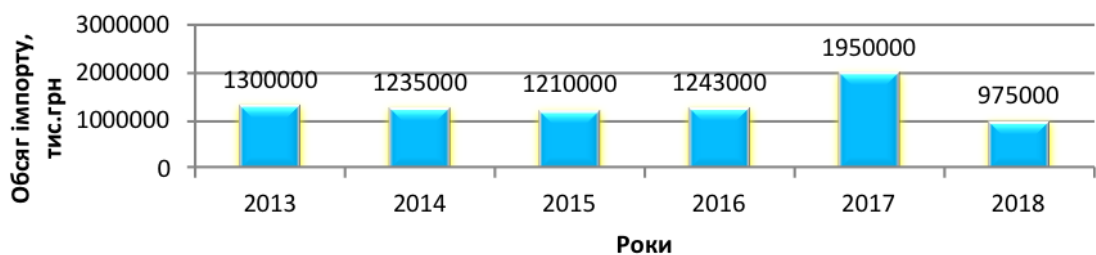


Рис. 2.9. Обсяги імпорту ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2013-2018рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Якщо розглядати географічну структуру імпорту (рис. 2.10), то можна побачити, що основну частку контрагентів компанії складають країни ЄС. Найбільше імпортується з Франції (близько 10%), Литви (більше 7%), Ірландії(5%), Польщі(1%) та інших країн.

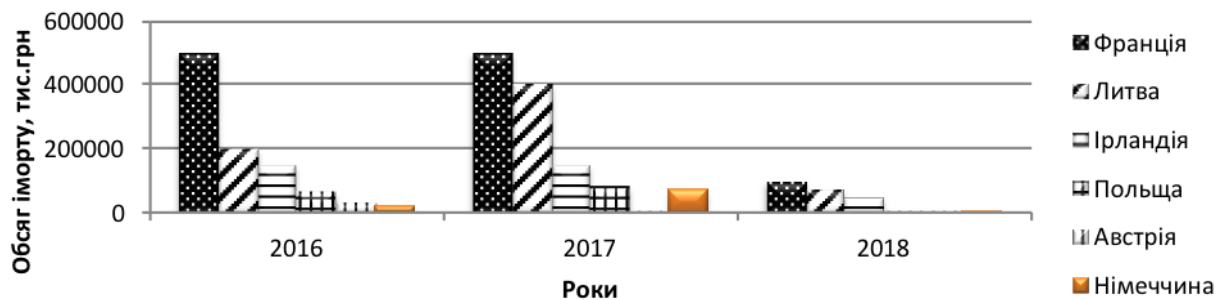


Рис. 2.10. Географічна структура імпорту ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2016-2018рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Отже, можна зробити висновок, що за останні роки функціонування ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» активно розвивається, про що свідчить аналіз основних економічних показників компанії.

## 2.2. Аналіз ринку безалкогольних напоїв

Досліджуючи ринок безалкогольних напоїв, необхідно з'ясувати критерії віднесення напоїв до категорії безалкогольної продукції. Для початку варто визначити, що слід розуміти під безалкогольними напоями (БАН).

Цей макросегмент носить назву NARTD (non-alcohol ready to drink). Згідно з Державним класифікатором продукції та послуг Держкомстату України, до безалкогольних напоїв (напоїв із концентрацією спирту не більше 0,5 %) відносяться [53]:

- мінеральні води (підсолоджені або ароматизовані);

- прохолоджувальні напої (лимонад, оранжад та ін.), виготовлені з використанням питної води, підсолодженої або не підсолодженої, ароматизовані фруктовим соками або есенцією, до яких додані барвники;
- напої безалкогольні спеціального призначення (дієтичні, діабетичні, тонізуючі, для спортсменів тощо);
- квас;
- напої, приготовлені на основі молока і какао, чаю та інші напої готові до вживання.

Якщо проаналізувати динаміку обсягів реалізації безалкогольних напоїв в Україні (рис. 2.11), то можна прослідкувати постійну тенденцію до зростання, виключенням є тільки 2014 рік. У 2017 році обсяг реалізованої продукції збільшився на 11% порівняно з попереднім періодом. На динаміку споживання безалкогольних напоїв робить значний вплив зростання доходів населення. Протягом 2015-2017 років доходи населення збільшувалися із середніми темпами 12% в рік. Зростання доходів населення призводить до збільшення споживання БАН. Негативні показники в 2014 році (зменшення обсягу реалізації на 16%) пов'язані з економічною кризою, внаслідок якої ринок зазнав значного спаду. Зменшилися також доходи покупців, ціни на ресурси виросли і збут на російський ринок зменшився.

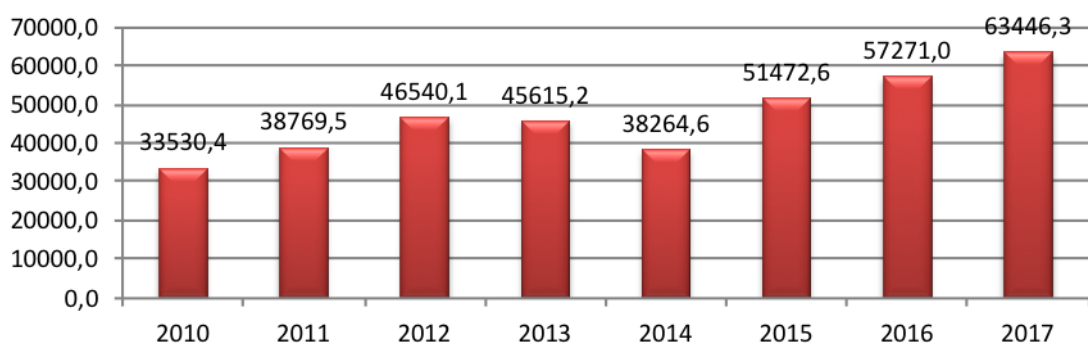


Рис. 2.11. Обсяги реалізації безалкогольних напоїв в Україні за 2010-2017 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Згідно з аналізом ринку безалкогольних напоїв в поточному році безалкогольна галузь України продовжила демонструвати тенденцію зростання обсягів виробництва. Так, за підсумками 2018 року, виробництво

безалкогольних напоїв в Україні також збільшилося, в порівнянні з 2017 роком, на 6,1 млн. Дал або 14,6% - з 42,1 млн. Дал до 48,2 млн. дав. Ключовим драйвером позитивної динаміки галузі є поступове відновлення економіки країни після кризи 2014 року [55].

Щоб розглянути більш докладно макросегмент безалкогольних напоїв, доцільно проаналізувати структуру ринку БАН України (рис. 2.12).

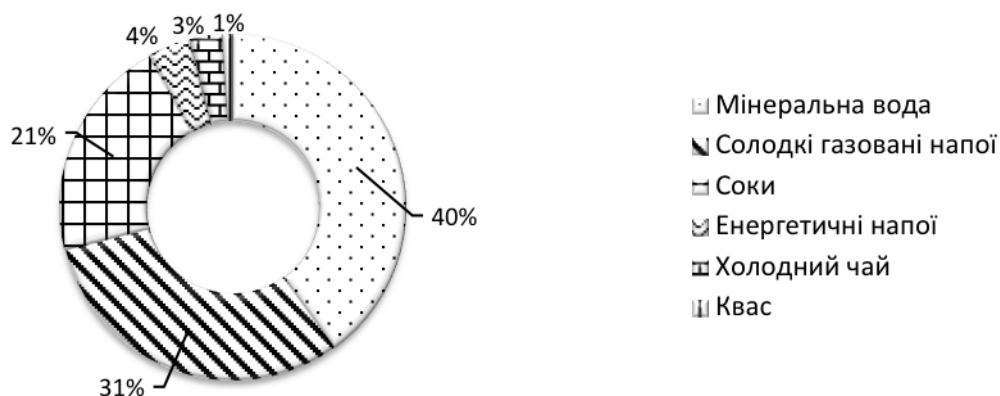


Рис. 2.12. Структура ринку безалкогольних напоїв в Україні, 2018 р.

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Як видно з рис. 2.12, мінеральні води займають найбільшу частку ринку БАН - 40%. Солодкі газовані напої з часткою 31% також займають впевнені позиції, на відміну від таких напоїв, як квас (1%), холодний чай (3%) та енергетичні напої (4%). Сегмент «Соки» наразі становить 21% ринку, проте існують прогнози щодо динамічного зростання цього показника у зв'язку з пропагандою здорового способу життя, що чинитиме істотний вплив на зменшення частки солодких газованих напоїв та збільшення частки соків.

У той же час, хоча споживання газованої води стабільно збільшується, можна відзначити, що в останні кілька років темпи зростання її продажів помітно відстають від аналогічних показників в інших категоріях безалкогольних напоїв, зокрема соків або мінеральної та питної води. Іншими словами, незважаючи на збільшення обсягів продажів газованих напоїв, у структурі продажів безалкогольних напоїв в цілому їх частка поступово скорочується. Очевидно, значною мірою це обумовлено

тенденцією збільшення числа споживачів, що орієнтуються на більш здорові напої, до яких газовану воду, що містить велику кількість цукру, а також різні синтетичні добавки та ароматизатори, безумовно, віднести складно [56].

Загалом, ринок безалкогольних напоїв піддається впливу великої кількості факторів. Найсуттєвіші з них, за винятком політичної та фінансової кризи, це [57]:

- доходи населення, що свідчать про можливість чи неможливість купувати продукт не першої необхідності (солодка газована вода, соки, квас, енергетики);

- ціна продажу, яка складається з великої кількості показників, кожен із яких зазнає зовнішнього впливу;

- погодні умови та врожайність, що має непередбачений вплив на вартість сировини та взагалі на її наявність (при цьому цей фактор не суто український, – він стосується і міжнародного становища. Наприклад, вартість фруктів на міжнародному ринку, яка може підвищуватися або зменшуватися, суттєво впливає на собівартість соків українського виробництва, особливо екзотичних видів);

- можливість здійснення експортно-імпортних операцій, адже останнім часом українська продукція втратила частину міжнародного ринку збуту, натомість покращила умови «входу» імпортних продуктів.

Також необхідно відмітити, що головною відмінною рисою ринку є сезонність попиту: літній період завжди відрізняється зростанням споживання даного продукту. За даними статистики, протягом усього року компанії випускають менше 50% обсягу продукції, яка виробляється в піковий час (квітень-липень). В цілому, ринок відрізняється низьким рівнем попиту, який потребує штучного стимулювання (реклама) [57].

Варто також проаналізувати структуру експорту та імпорту на ринку БАН України. Показники експорту та імпорту продукції ринку БАН у грошовому вимірі наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9



### Обсяги експорту та імпорту продукції ринку БАН за 2016-2018 рр.

Назва позиції	Експорт, тис. дол. США			Імпорт, тис. дол. США		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Соки	443	586	1089	25286	25106	29534
Мінеральна вода	2481	3388	3754	18855	23965	26619
Солодкі газовані напої	35017	42215	46579	9155	9922	22841

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Проаналізувавши дані табл. 2.9, можна зробити висновки, що імпорт соків та мінеральних вод значно більший, ніж експорт відповідної продукції. Позитивне сальдо торговельного балансу присутнє тільки у солодких газованих напоїв.

Щодо структури імпорту (рис. 2.13), необхідно зазначити, що найбільше імпортується до України соків та мінеральної води, до того ж присутня позитивна динаміка збільшення імпорту у грошовому вимірі.

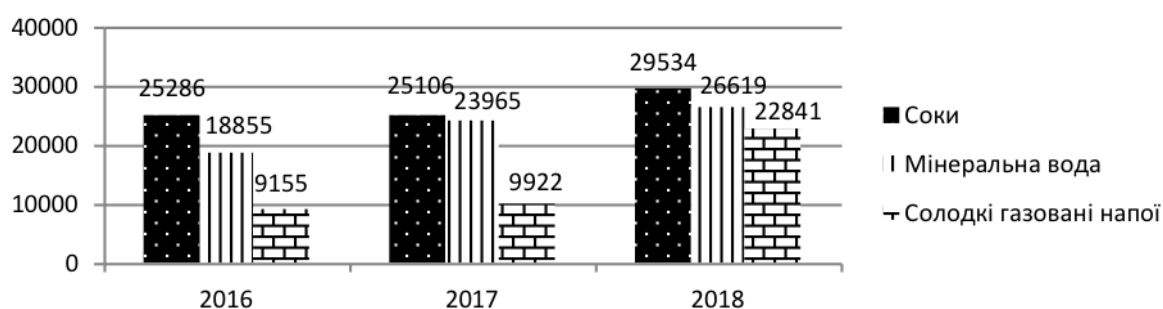


Рис. 2.13. Динаміка зміни обсягів імпорту товарів ринку БАН України за 2016-2018 рр., тис. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.9

Якщо проаналізувати структуру експорту (рис. 2.14), то можна побачити, що всі товари мають динаміку до зростання. Лідируючі позиції за експортом продукції серед БАН займають солодкі газовані напої.

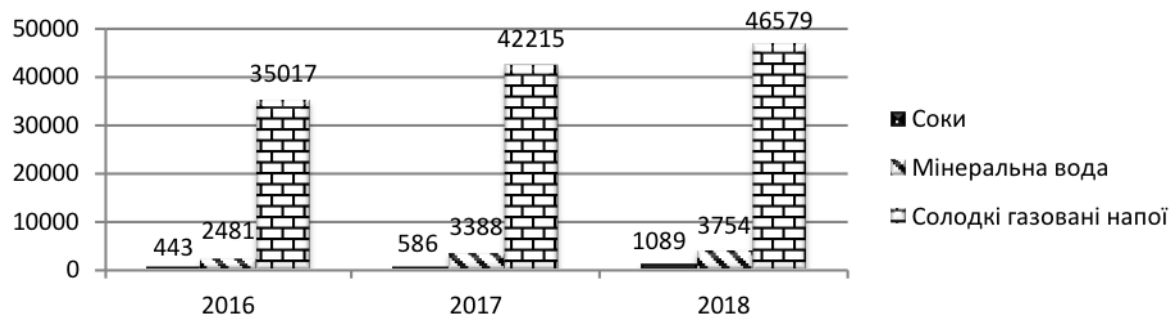


Рис. 2.14. Динаміка зміни обсягів експорту товарів ринку БАН України за 2016-2018 рр., тис. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.9

Щодо конкуренції на ринку безалкогольних напоїв України, то тут є яскраво виражені лідери, які в сумі займають близько 70% всього ринку БАН України (рис. 2.15).

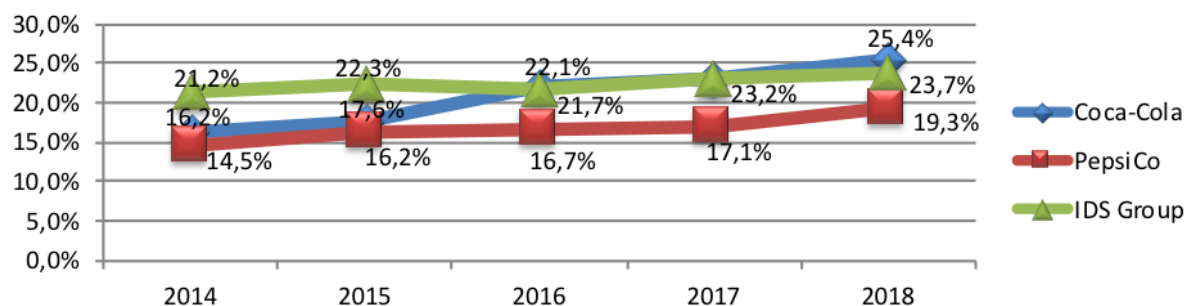


Рис. 2.15. Частка найбільших виробників на ринку БАН України

Джерело: розроблено автором на основі [56]

З рис. 2.15 видно, що компанії Coca-Cola, PepsiCo та IDS Group не тільки займають більшу частину ринку БАН України, але й з кожним роком компанії збільшують цей показник.

Варто зазначити, що кожна з вищезазначених компаній займає лідируючі позиції в окремих сегментах ринку БАН. В сегменті «Мінеральна вода» беззаперечним лідером є IDS Group (рис. 2.16).

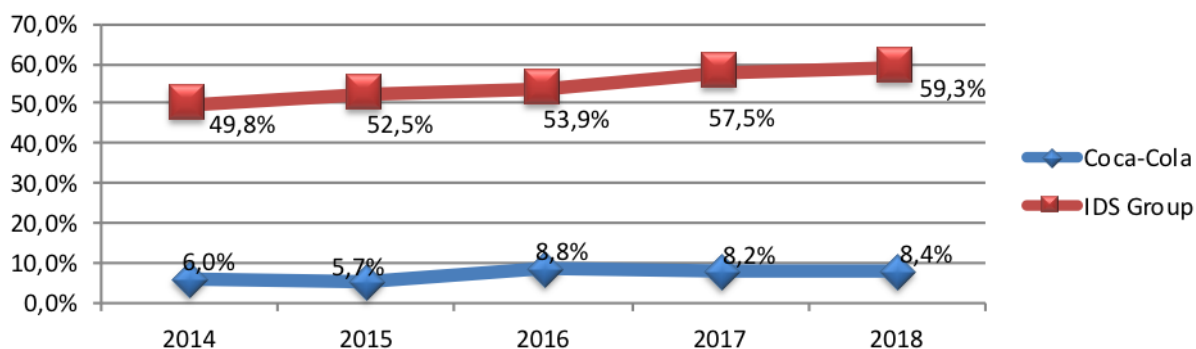


Рис. 2.16. Частка найбільших виробників на ринку мінеральних вод України

Джерело: розроблено автором на основі [56]

В сегменті «Солодка газована вода» найбільшу частку ринку займає компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» - 45% у 2018 році (рис. 2.17), а слідом за нею йде компанія PepsiCo, яка є основним конкурентом системи

компаній Кока-Кола і на міжнародному рівні. І знову простежується тенденція до збільшення частки ринку у кожної з компаній.

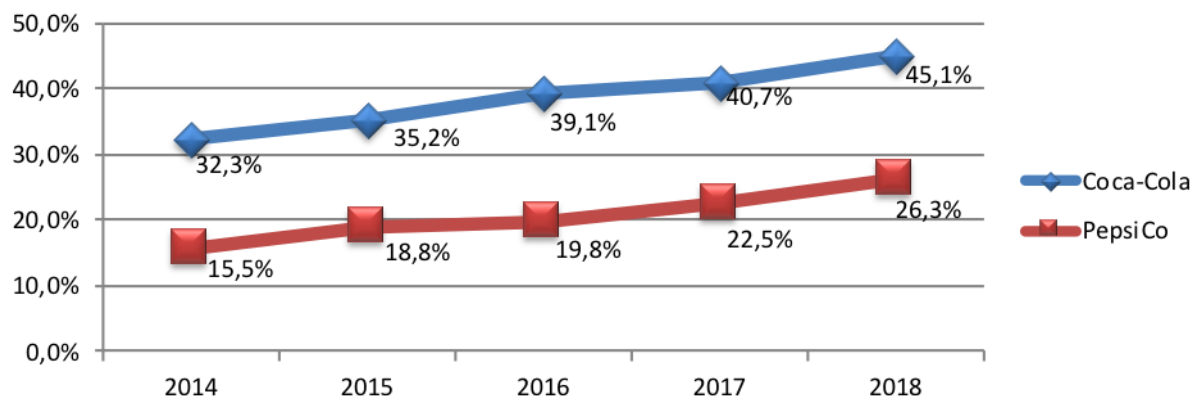


Рис. 2.16. Частка найбільших виробників на ринку солодких газованих напоїв в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Щоб розглянути більш докладно конкуренцію на ринку БАН, варто виділити головних гравців на ринку України по підкатегоріям (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Найбільші виробники безалкогольних напоїв в Україні

Категорія	Компанія	Торгова марка
Мінеральна вода	IDS Group	ТМ «Borjomi», ТМ «Aqua Life», ТМ «Миргородська», ТМ «Моршинська»
	ІП «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Bon Aqua»
	ТОВ Корпорація Українські мінеральні води	ТМ «Поляна Квасова», ТМ «Лужанська»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Оболонська», ТМ «Кремінка»
	Компанія Бон Буассон	ТМ «Bon Boisson»)
	Buvette Smart water	ТМ «Buvette»
Солодкі газовані напої	ІП «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Coca Cola», ТМ «Fanta», ТМ «Sprite», ТМ «Schweppes»
	ТОВ «Сандора» (PepsiCo)	ТМ «Pepsi», ТМ «Mirinda», ТМ «7Up»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Живчик»

	ПрАТ «Ерлан»	ТМ «Біола»
Соки	ТОВ «Сандора» (PepsiCo)	ТМ «Sandora», ТМ «Садочок»
	ТОВ «Вітмарк»	ТМ «Jaffa», ТМ «Наш сік»
	ІП «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Rich»
	ПАТ «Ерлан»	ТМ «Біола»

Джерело: Розроблено автором на основі [56]

Частка даних гравців в натуральному вираженні займає більше 85 %.

В категорії «Вода» лідером є компанія IDS Group. IDS Borjomi Ukraine - українська група компаній, частина міжнародної групи одного з найбільших гравців на ринку мінеральних вод СНД і Прибалтики, лідера в категорії природних бутильованих вод. Разом із «IDS Borjomi Georgia» (Грузія), «IDS Borjomi Russia» (Росія), «IDS Borjomi Europe» (Литва) входить до холдингу «IDS Borjomi International» [59].

Найбільшим виробником солодких газованих напоїв є компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна», яка займає близько 30% ринку солодких газованих напоїв. В даному сегменті стоїть гостра конкурентна боротьба між компаніями «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ТОВ «Сандора» (компанія PepsiCo). Компанія PepsiCo — один з найбільших в Україні виробників продуктів харчування та напоїв. Компанія займає провідні позиції на ринку соків і сокової продукції. Компанія є одним з найбільших в Україні переробників сирого молока, сезонних овочів та фруктів. Сьогодні PepsiCo в Україні належать чотири підприємства, розташованих у різних куточках країни: завод з переробки фруктів, овочів та виробництва соків (с. Миколаївське Миколаївської обл.); завод з виробництва соків, газованих напоїв та холодного чаю (с. Мішково-Погорілове Миколаївської області); Харківський молочний комбінат (м. Харків); Київський молочний завод (м. Вишневе Київської обл.), де також знаходиться новітнє високотехнологічне виробництво дитячого харчування «Агуша», запущене у 2012 році [60].

У сегменті солодких газованих напоїв хороші позиції займає також ПАТ «Оболонь» - провідний національний виробник пива, безалкогольних та

слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. До складу корпорації входять головний завод у Києві та 6 підприємств у регіонах України. Продукція компанії експортується у 33 країни світу [61].

Не менш важливим гравцем на ринку є також ПАТ «Ерлан» - український виробник соків та нектарів, солодких газованих напоїв, мінеральної води, холодного чаю та енергетиків. До групи компаній входять два виробничі майданчики: у Дніпрі та Києві, сукупна проектна потужність яких понад 1 млрд пляшок на рік. Продукція компанії представлена в Україні, а також у країнах Європейського Союзу, США, Ізраїлі, Лівії, Білорусі, Грузії, Казахстані, Молдові, Таджикистані [62].

Провідні позиції на ринку займає також ТОВ «Вітмарк». Компанія є впевненим гравцем на українському ринку соків та напоїв, а також на ринку дитячого харчування у сегменті фруктових-овочевих соків та пюре. За підсумками 2018 року частка компанії на ринку дитячого харчування складає близько 35%. У соковій категорії продукція всіх брендів компанії займає 30% українського ринку. Продукція компанії експортується у більш ніж 20 країн світу. Головний офіс компанії знаходиться в Одесі [63].

Варто також розглянути головних виробників безалкогольних напоїв на ринках Білорусі, Молдови та Вірменії. На ринку Білорусії Кока-Кола Беверіджиз займає лідируючі позиції, як і в Україні. Також в трійку лідерів входять національні виробники – компанія Даріда та Мінський завод безалкогольних напоїв (рис. 2.17).

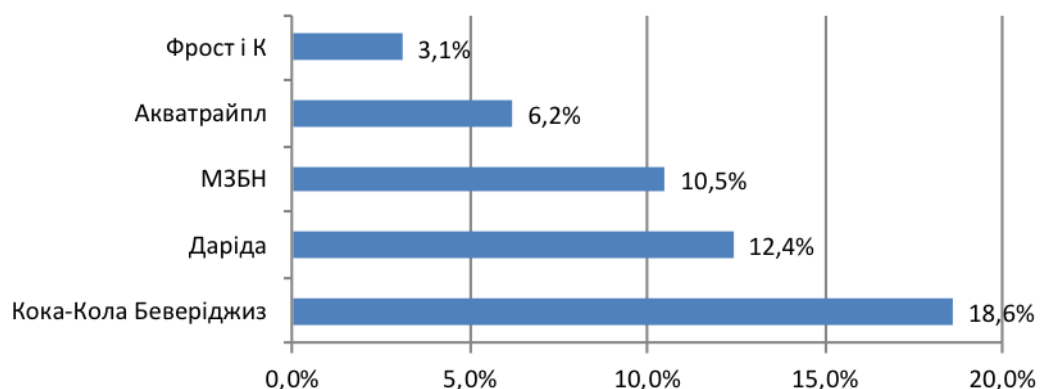


Рис. 2.17. Основні виробники БАН та їх частка на ринку в Білорусі за 2018 рік

Джерело: розроблено автором на основі [64]

На ринку Вірменії лідируючі позиції займають «Кока-Кола Хеленік Вірменія» та ТОВ «Арарат». Варто зазначити, що з липня 2019 року в Вірменії планують розширити список продукції, яка підлягає під акцизний податок. В цей список входять напої, в 100 грамах яких міститься п'ять і більше грамів цукру, а також газовані води, що містять лимонний ароматизатор. Це означає, що в найближчий час ціни на напої значно підвищаться. Такі зміни можуть викликати серйозні фінансові проблеми у місцевих виробників, а деякі виробники взагалі можуть припинити свою діяльність.

На ринку Молдови є беззаперечний лідер – компанія "Rusnac-MoldAqua", яка орієнтується на виробництво високоякісних і безпечних мінеральних, питних вод, а також, прохолодних і соковмісних напоїв. Зараз в портфелі "Rusnac-MoldAqua" 10 брендів. Кожен з вироблених брендів, є лідером в своєму сегменті. За компанією Rusnac (мінеральна вода *Gura Căinarului*) йде компанія Gilibert з ТМ Roua Argintie, на третьому місці - Beer Master і на четвертому - Resan.

Також, варто зазначити, що продукція ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» займає також непогані позиції на ринку Молдови. Окрім основних брендів компанії Кока-Кола, у Молдові Кока-Кола Беверіджиз продає мінеральні води Dorna та Dorna-Izvorul Alb, які походять зі Східних карпат - екологічно захищеної території у м. Ватра-Дорней [66].

Щодо ситуації загалом на світовому ринку БАН, то не дивлячись на те, що там існує безліч виробників безалкогольних напоїв, лідерами з виробництва безалкогольних напоїв є компанії Coca-Cola та PepsiCo. Десятка найбільших світових компаній безалкогольних напоїв подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Топ-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі за 2018 р.**

/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу
1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки
4	Nestle SA	Світовий ринок
5	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
6	Group Danone	Світовий ринок
7	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
9	Asahi Breweries Ltd	Ринок Японії
10	Kirin Holdings Ltd	Ринок Японії та Пн. Америки

Джерело: [67]

Отже, як показало дослідження, існує позитивна тенденція до зростання ринку безалкогольних напоїв. Особливу увагу варто приділити мінеральним водам, соковим та функціональним напоям, які в найближчий час будуть збільшувати свою частку в загальному обсязі продукції ринку БАН у зв'язку з поширенням здорового способу життя серед потенційних споживачів.

Також варто зазначити, що ринок безалкогольних напоїв характеризується гострою конкуренцією, хоча найбільшу частку ринку займають міжнародні корпорації, такі як The Coca-Cola Company та PepsiCo Inc. Якщо розглядати вітчизняний ринок безалкогольних напоїв, то тут немає одного лідера у всіх категорія (як, наприклад, у Молдові). Ринок України представлений потужними компаніями – як національними виробниками, так і філіями іноземних компаній.

### **2.3. Конкурентний аналіз ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»**

Конкурентний аналіз ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» пропонується проводити за допомогою різних методів, щоб досягнути різні аспекти діяльності компанії та конкурентів.

Проаналізувавши фінансові показники компанії у табл. 2.3 – 2.8, можна зробити висновок, що компанія є конкурентоспроможною на ринку, адже переважна більшість таких показників була значно вищою, ніж середні показники по галузі. До того ж, виручка компанії з кожним роком зростає майже на 20%, це означає, що компанія нарощує обсяги виробництва і продовжує захоплювати ринок.

Оцінити конкурентоспроможність компанії можна за допомогою ринкового скорингу (від системи YouControl). Ринковий скоринг – це система оцінки ринкової потужності та динамічності компанії шляхом переведення у бали (scores) попередньо обчислених економічних показників. Результат ринкового скорингу від YouControl - композитний індекс MarketScore.

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії [68].

Значення кожного з індикаторів, що входять до складу індексу MarketScore, автоматично переводяться у бали від 1 до 4 у залежності від розташування відносно емпіричних квантилів розподілу значень відповідного індикатора для решти компаній ринку. Якщо значення індикатора компанії тяжіє до максимально позитивного з точки зору ринкової потужності значення, фірма отримує 4 бали за даним показником. Компанії із гіршими значеннями показника отримують нижчі бали. Складові індексу MarketScore розраховувались в залежності від ролі, яку відіграє компанія у відповідному секторі, ринку чи субринку з огляду на основну діяльність [68].

Поняття "сектор" - відповідає секції згідно з КВЕД і окреслює галузеву приналежність компанії у найбільш широкому розумінні. Наприклад, сектор



А - це "Сільське, лісове та рибне господарство", С - "Переробна промисловість", F - "Будівництво" і т.д. Показники компанії, що розраховані в рамках сектора, вказують на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому [68].

Поняття "ринок" - для секторів А, В, С, D, G, Н відповідає групам, а для решти секторів - розділам згідно з КВЕД-2010. Так, в секторі А виділяються ринки, що аналогічні групам "01.4 Тваринництво", "01.7 Мисливство" та ін. Тоді як у секторі F ринки окреслюються більш широкими розділами "41 Будівництво будівель", "42 Будівництво споруд", "43 Спеціалізовані будівельні роботи". Дана особливість методики пояснюється вищим обсягом сукупної виручки та кількості компаній у вищезазначених секторах, що вимагає більш деталізованого підходу при розбитті на ринки [68].

Поняття "субринки" - складова частина ринку, що знаходиться на один рівень нижче від нього згідно з КВЕД. Тому для компаній із секторів А, В, С, D, G, Н субринки аналогічні класам, а для решти компаній - групам. Наприклад, ринок "01.4 Тваринництво" містить у собі субринки "01.45 Розведення овець і кіз", "01.46 Розведення свиней", "01.47 Розведення свійської птиці", а ринок "42 Будівництво споруд" включає субринки "42.1 Будівництво доріг і залізниць", "42.2 Будівництво комунікацій", "42.9 Будівництво інших споруд" [68].

Загальна ємкість ринків та кількість компаній розрахована аналітиками відповідно до наявної інформації у системі YouControl.

Розрахунок індексу MarketScore для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2018 рік наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Розрахунок індексу MarketScore ІП «Кока-Кола Беверіджиз  
Україна Лімітед» за 2018 рік**

№	Фінансовий індикатор	Формула	Показник компанії
1	Частка у секторі	Виручка компанії / Виручка сектору x 100%	0,34%

2	Частка ринку	Виручка компанії / Виручка ринку x 100%	10,04%
3	Частка на субринку	Виручка компанії / Виручка субринку x 100%	50,38%
4	Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі серед ранжованих по виручці	33
5	Місце компанії на ринку	Порядковий номер компанії на ринку серед ранжованих по виручці	2
6	Місце компанії на субринку	Порядковий номер компанії на субринку серед ранжованих по виручці	1
7	Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	Виручка - Минулорічна виручка	947,0
8	Відносний приріст виручки за рік, %	$(\text{Виручка} - \text{Минулорічна виручка}) / \text{Минулорічна виручка} \times 100\%$	20,60%
9	Середній приріст виручки за 3 роки, млн грн	$(\text{Виручка} - \text{Виручка 3 роки тому}) / 3$	935,8
10	CAGR виручки за 3 роки, %	$((\text{Виручка} / \text{Виручка 3 роки тому})^{(1/3)} - 1) \times 100\%$	26,6
11	MarketScore	$\sum F_i \cdot W_i$ , де $F_i$ – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором $i$ . Обмеження: $1 \geq F_i \geq 4$ $W_i$ – вага фактору $F_i$ Обмеження: $0 < W_i < 1, \sum W_i = 1$	3,8

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Отже, скоринговий індекс ринокової потужності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» дорівнює 3,8 з 4. Це дуже високий показник, він означає, що дана компанія характеризується максимальною ринковою потужністю та є конкурентоспроможною на ринку.

Задля більш детального аналізу отриманих результатів, доцільно розглянути кожен з компонентів індексу MarketScore окремо.

Частка у секторі — ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Показник вказує на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому. Компанія Кока-Кола Беверіджиз Україна відноситься до сектору С «Переробна промисловість» і як бачимо, займає в ній 0,34% (33 місце). Це досить непоганий показник, враховуючи, що даний сектор включає в себе 24

розділи (від виробництва харчових продуктів до виробництва автотранспортних засобів).

Частка ринку — відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії. Компанія Кока-Кола Беверіджиз Україна відноситься до ринку 11 «Виробництво напоїв». Як показали розрахунки, компанія займає на цьому ринку більше 10% (2 місце за виручкою), це також досить високий показник, адже ринок включає в себе і алкогольні напої, а Кока-Кола Беверіджиз Україна займається виробництвом виключно безалкогольних напоїв.

Частка на субринку — дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринок знаходиться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вузького сегменту ринку. Компанія Кока-Кола Беверіджиз Україна відноситься до субринку 11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки». В даному сегменті компанія займає лідируючі позиції (1 місце) і виручка компанії складає більше 50% від загальної виручки всього субринку.

Порівняно з 2017 роком у компанії збільшився чистий дохід на 20,6%, що свідчить про позитивну динаміку нарощення продажів. А якщо аналізувати останні 3 роки, то компанія показує середньорічний темп зростання (GAGR) – 26,6%.

Одним з інструментів фундаментального аналізу, який виходить за рамки простого вивчення фінансових показників, є модель п'яти сил Майкла Портера (рис. 2.18). Модель п'яти сил розглядає п'ять факторів, розуміння яких допомагає визначити, чи здатний бізнес бути прибутковим виходячи з інформації про інші компанії в цій галузі, постачальників і споживачів [69].

П'ять сил Портера включають:

- аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- аналіз загрози появи нових гравців;

- аналіз ринкової влади постачальників;
- аналіз ринкової влади споживачів;
- аналіз рівня конкурентної боротьби.



Рис. 2.18. Модель п'яти сил конкурентних сил М.Портера

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Отже, проведемо аналіз конкурентних сил для компанії Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Модель п'яти сил М.Портера для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»**

Конкурентна сила	Оцінка впливу(1-10)	Значення для компанії
Ринкова влада постачальників	4 (низький рівень впливу)	З боку постачальників загроза мінімальна. Основними інгредієнтами для безалкогольних напоїв є газувана вода, фосфорна кислота, підсолоджувач і кофеїн, тому постачальники не сконцентровані в одному місці і не <u>диференційовані</u> . Соса-Солa, ймовірно, є великим або навіть найбільшим клієнтом будь-якого з постачальників цієї продукції.
Ринкова влада споживачів	3 (низький рівень впливу)	Кінцеві споживачі не роблять впливу на компанію. Великі ритейлери можуть намагатися чинити тиск, але не матимуть вирішального думки через високу лояльності кінцевих споживачів до бренду Соса-Солa, тому загроза з боку цієї сили мінімальна.
Конкуренція серед існуючих гравців	6 (середній рівень впливу)	В даний час основним конкурентом компанії є Рерсі, яка також випускає широкий асортимент напоїв під своїм брендом. Соса-Солa і Рерсі є домінуючими брендами в області. На ринку присутні і інші бренди, які домоглися популярності, але не досягли рівня визнання компаній Соса-Солa і Рерсі.
Загроза появи нових гравців	5 (середній рівень впливу)	З одного боку, вхідні бар'єри для нових гравців в індустрії напоїв дуже низькі, тому на ринку регулярно з'являються нові бренди з вартістю товарів, аналогічною цінам на продукцію Соса-Солa. З іншого боку, Соса-Солa це не просто напій, це бренд. Протягом дуже тривалого часу компанія займає значну частку ринку, тому лояльні клієнти навряд чи перейдуть на нових гравців.
Загроза появи альтернативних продуктів і послуг	8 (високий рівень впливу)	На ринку існує велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків, тому рівень загрози досить високий.

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для компанії є загроза появи альтернативних товарів. Тим паче, попередній аналіз ринку показав, що зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту цукру/зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки і т.д.

Також варто звернути увагу на конкуренцію серед існуючих гравців. Попри те, що на сьогоднішній день Кока-Кола Беверіджиз Україна займає лідируючі позиції у своєму сегменті, головний конкурент на внутрішньому та зовнішніх ринках – PepsiCo постійно вдосконалює свої маркетингові методи просування товарів та виробничі потужності, а також вміло розширює асортимент продукції, що може вдарити по позиціям Кока-Кола на ринку.

Після аналізу п'яти загроз, можна починати працювати над реалізацією стратегії розширення конкурентних переваг. З цією метою Майкл Портер розробив три загальні стратегії, які, за рахунок своєї універсальності, можуть бути застосовні в будь-якій галузі і компанією будь-якого розміру [69]:

1. Управління витратами . Мета - збільшення прибутку за рахунок зниження витрат при збереженні стандартних галузевих цін. Другий варіант - збільшення частки на ринку за рахунок зниження цін зі збереженням прибутку.

2. Диференціювання бренду. Щоб реалізувати цю стратегію, потрібно працювати над продукцією компанії, роблячи її істотно відмінною від продукції конкурентів. Це підвищить конкурентоспроможність товарів компанії і їх цінність для цільової аудиторії.

3. Фокусування. Обирати вузькі ніші для просування своєї продукції. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає максимального розуміння ринку, його продавців, покупців і конкурентів.

Задля збереження лідируючих позицій на ринку доцільно буде провести PEST- та SWOT- аналізи, які допоможуть отримати інформацію про фактори, які впливають на успішний розвиток підприємства.

PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації й оцінюванні політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на підприємство. PEST-аналіз для компанії Кока-Кола Беверіджиз Україна представлено на рис. 2.18.



Рис. 2.18. PEST-аналіз ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Джерело: розроблено автором

Щодо політичних факторів, варто зазначити, що на даний момент в Україні не існує чіткого законодавства стосовно безалкогольних напоїв, що позитивно впливає на розвиток даної галузі (відсутні перешкоди). Контролем за випуском даної продукції здійснює Антимонопольний комітет України. Даний комітет жорстко слідкує за діяльністю компаній на ринку безалкогольних напоїв. Так, для прикладу, в 2011 році АКУ оштрафував ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» на 100 тис. грн. за продаж продукції з простроченими акційними пляшками. Також у 2019 році Верховна Рада України прийняла законопроект щодо перегляду ставок окремих податків і зборів, згідно з яким внесено певні зміни до Податкового кодексу України. З метою стимулювання підприємств-забруднювачів до зменшення забруднення навколишнього природного середовища, а також наближення до ставок за

викиди парникових газів у країнах ЄС в Україні підвищили ставку екологічного податку за викиди двоокису вуглецю (CO<sub>2</sub>) стаціонарними джерелами з 0,41 грн/т до 10 грн/т [70].

Економічні чинники мають переважно негативний вплив на діяльність компанії. Чинник коливання цін на сировину негативно впливає на розвиток компанії, оскільки в Україні спостерігається зростання цін, особливо на таку сировину як цукор. Це призводить до того, що компанія закуповує більш дешеві цукрозамінники, такі як цикламат, що у 30 разів солодший цукру, та аспартам, що у 200 разів солодший [71]. Дані цукрозамінники мають гіршу якість і істотно впливають на якість продукції, що може призвести до втрати частки споживачів. Також на виручку компанії впливає сезонний попит на продукцію, адже в теплі пори року дохід від реалізації товарів компанії значно збільшується, порівняно з холодними порами року.

Щодо демографічної ситуації, то в Україні спостерігається тенденція старіння нації, а переважна більшість споживачів - молодь, отже даний чинник має негативні наслідки.

Також варто відмітити зміни у базових цінностях споживачів. Суспільство вважає, що споживання газованих напоїв є шкідливим, люди намагаються вживати більше натуральних продуктів. Проте компанія спеціалізується і на випуску соків та нектарів, тому даний чинник впливає як негативно так і позитивно.

Державна технологічна політика націлена на запровадження передових технологій, які є більш екологічно чистими, ніж старі. ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» приймає в даній програмі велику участь, що дуже позитивно впливає на репутацію та розвиток компанії. А відсутність швидкого технологічного розвитку в Україні впливає більш позитивно, оскільки конкуренти в особі вітчизняних виробників не мають такого автоматизованого та якісного оснащення як ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що справедливо залишає її лідером на ринку безалкогольних напоїв.



Таким чином, на основі даного аналізу було з'ясовано, що найбільш позитивно на розвиток ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» впливають технологічні та політичні чинники. Це пояснюється підтримкою з боку влади розвитку міжнародних компаній в Україні та сприянню політики розвитку передових технологій. Негативно на компанію впливають економічні та соціальні чинники, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією в Україні, низьким рівнем розвитку та доходів більшої частини населення, коливанням цін на сировину змінами на валютному ринку і т.д.

Після визначення впливу зовнішніх факторів, доцільно провести SWOT-аналіз компанії, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози у подальшій діяльності.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим [72].

Складовими SWOT-аналізу є [73]:

- сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;
- можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);
- загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

SWOT-аналіз ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» наведено у табл.2.14.

## SWOT-аналіз ІІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
	Відомість, стабільність та сила бренду	Вузький асортимент продукції всередині окремих сегментів ринку
	Високий рівень позиціонування	Високі ціни на продукцію
	Висока доля ринку безалкогольних напоїв, яку контролює компанія	Наявність слідів пестицидів в напоях завдали збитків іміджу
	Розвинена система збуту	Недостатня прихильність деяких споживачів до ТМ
	Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості	Недостатньо високий рівень кваліфікації деяких кадрів
	Сильний маркетинг та реклама	Значна увага приділяється солодким газованим напоям (зростання популярності здорової їжі)
	Корпоративна соціальна відповідальність	
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
	Зростання зарубіжного, переважно американського, способу життя	Конкуренція зі сторони PepsiCo та випуску мінеральних вод
	Розвиток технологій виробництва	Велика залежність від єдиного постачальника
	Зростання за рахунок придбання інших компаній	Зменшення платоспроможності населення
	Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту	Насичений ринок безалкогольних напоїв
	Зростання споживання напоїв на обраних ринках	Високий рівень інфляції
	Зниження рівня податкового навантаження	Законодавчі вимоги розкривати негативну інформацію на етикетках продукції
	Тренд здорового харчування	Дефіцит води

Джерело: розроблено автором

Отже, з проведеного аналізу видно, що Кока-Кола Беверіджиз Україна володіє доволі сильними сторонами для того, щоб і надалі утримувати лідируючі позиції на ринку. Проте необхідно звернути увагу на слабкі сторони та загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

При аналізі конкурентоспроможності компанії, доцільно також визначити та розрахувати ключові фактори успіху (КФУ) підприємства і його найближчих конкурентів.

Ключові фактори успіху є спільні для всіх підприємств фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може чи не може конкретна фірма в даний час реалізувати ці чинники. Завдання полягає у визначенні факторів, що дають в даній галузі ключ до успіху в конкуренції. Саме вони повинні потім лягти в основу стратегії підприємства [73].

Аналіз ключових факторів успіху ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та її найближчих конкурентів наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз КФУ ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та конкурентів**

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Кока-Кола		Сандора		Оболонь	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Якість продукції	0,4	5	2	5	2	4	1,6
2.Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
3.Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
4.Ціна продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Всього	1		<b>4,55</b>		<b>4,25</b>		<b>3,85</b>

Джерело: розроблено автором

Аналіз КФУ показав, що компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» отримала найвищу інтегровану оцінку (4,55 із 5), що дає підстави стверджувати про конкурентну перевагу серед інших компаній в галузі. При оцінці ключових факторів успіху було помічено, що відрив від найближчого конкурента (ТОВ Сандора, власником якого є компанія PepsiCo) є не таким значним. Це означає, що компанії варто зосередити увагу на своїх конкурентних перевагах, збільшити їх абсолютні показники задля зподальшого збереження своїх позицій на ринку, а саме: варто втримувати частку ринку на поточному рівні, або ж збільшувати її за рахунок збільшення обсягів продажу продукції, диверсифікації виробництва, зменшення ціни на продукцію (за рахунок зменшення собівартості вироблених товарів) та постійно стежити за підтриманням якості продукції на високому рівні.

Отже, провівши аналіз конкурентоспроможності підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» різними методами, можна зробити висновок, що компанія знаходиться у стабільному лідируючому стані.

## **Висновки до Розділу 2**

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - лідер українського ринку безалкогольних напоїв та єдине підприємство в Україні, що уповноважене виготовляти напої під товарними знаками, що належать The Coca-Cola Company.

Компанія виробляє широкий вибір безалкогольних напоїв у різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, енергетичні напої та холодні чаї.

За останні роки функціонування підприємство активно розвивається, про що свідчать економічні показники. Так, за останні 3 роки чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, собівартість продукції, навпаки, зменшується. Валовий дохід також має тенденцію до зростання упродовж аналізованого періоду. За 2018 рік компанія збільшила чистий

прибуток майже в 3 рази. У період 2016-2018 рр. показник «Власний капітал» теж мав позитивну динаміку до збільшення. Всі показники рентабельності у 2017 році мали тенденцію до спадання (через зменшення чистого прибутку компанії), проте у 2018 році показники рентабельності значно підвищилися (чистий прибуток компанії в 2018 році значно збільшився). Також підприємство кожного року нарощує обсяги експорту, найбільшим попитом продукція компанії користується в Молдові, Білорусі, Вірменії, Угорщині та Польщі.

Щодо ринку безалкогольних напоїв, то проведений аналіз показав, що ринок кожного року продовжує рости. Негативні показники були тільки в 2014 році (зменшення обсягу реалізації на 16%), це пов'язано з економічною кризою, внаслідок якої ринок зазнав значного спаду (зменшилися також доходи покупців, ціна на ресурси виросла і збут на російський ринок зменшився).

Конкурентний аналіз ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна ЛІмітед» показав, що дана компанія характеризується максимальною ринковою потужністю та є конкурентоспроможною на ринку.

Проте варто звернути увагу на конкуренцію серед існуючих гравців. Попри те, що на сьогоднішній день Кока-Кола Беверіджиз Україна займає лідируючі позиції у своєму сегменті, головний конкурент на внутрішньому та зовнішніх ринках – PepsiCo постійно вдосконалює свої маркетингові методи просування товарів та виробничі потужності, а також вміло розширює асортимент продукції, що може вдарити по позиціям Кока-Кола на ринку.

Таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства в сучасних умовах, необхідно здійснювати оцінку потенційних підприємств - конкурентів та виконувати постійний моніторинг конкурентоспроможності компанії для розгалуження долі володіння на ринку.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**

#### **3.1. Визначення основних напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії**

Пріоритетним завданням при забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності сучасних підприємств є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, яку вони випускають, оскільки успішність діяльності і отримання прибутку напряму залежать від прихильності споживачів та максимального задоволення їхніх потреб. Реалізація цих завдань потребує постійного розвитку та утримання конкурентних переваг за рахунок випуску продукції, яка б відповідала міжнародним стандартам, вимогам зовнішнього ринку та світовому науково-технічному рівню, що актуалізує постійний пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства [6, с. 424].

До напрямів, що забезпечують процеси по підвищенню конкурентоспроможності товару належать [6, с. 425]:

- покращення якості управління за рахунок найбільш повного використання наявних можливостей, підвищення професійної підготовки персоналу, використання при прийнятті рішень сучасних методів і моделей управління;
- вдосконалення зв'язків з навколишнім середовищем передбачає моніторинг макро- і мікросередовища організації, їх комплексну діагностику

та забезпечення оперативності інформації і підвищення адаптивності організації до нього;

- впровадження стратегічного маркетингу на основі дослідження динаміки попиту і цінності, прогнозування зміни параметрів ринку, розробки нормативів стратегічної конкурентоспроможності товарів та пропозицій по формуванню різних стратегій організації;

- вдосконалення організації інноваційної діяльності має на меті розвиток патентного фонду та розробку організаційної структури, зорієнтованої на конкурентоспроможність;

- впровадження нових інформаційних, фінансових технологій за рахунок розробки і впровадження інтегрованої системи, що охоплює всі стадії життєвого циклу продукції, технології управління якістю, ресурсозбереженням тощо. Також впровадження фінансових технологій по прогнозуванню рентабельності продукції на основі прибутковості кожного найменування товару на кожному ринку;

- аналіз ресурсоемності продукції та введення ресурсозберігаючих технологій на базі комплексного аналізу товарів по стадіям життєвого циклу, технічних, організаційних та соціально-економічних факторів ресурсоемності товарів, розробки стратегій і технологій ресурсозбереження;

- підвищення ефективності організаційно-технічного рівня виробництва за рахунок оновлення основних фондів, використання прогресивних технологій та автоматизації виробництва;

- розвиток логістики передбачає виділення функцій закупочної та збутової логістики, взаємозв'язок інформаційного і фінансового забезпечення, нормування необхідності в ресурсах, автоматизацію процесу.

Завдяки аналізу конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» було виявлено слабкі сторони компанії, над якими варто порацювати задля збереження лідируючих позицій на внутрішньому ринку та збільшенню обсягів реалізації товарів на зовнішньому ринках. Виділимо

основні напрями, які допоможуть в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності компанії:

1. Нова стратегія по диверсифікації основного бренду.

Пропонується розширити асортимент продукції на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за рахунок зменшення акценту на основних брендах «Coca-Cola», «Fanta», «Sprite» та впровадження лінійки нових товарів сегменту «Енергетики» та «Негазовані сокові напої». Насамперед, необхідно відмітити, що частка солодких газованих напоїв в загальному обсязі безалкогольних напоїв поступово зменшується, це пов'язано з популяризацією здорового способу життя. У сегменті «Соків напої», навпаки, спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки продукції в загальному обсязі реалізації безалкогольних напоїв. До того ж, ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» займає досить малу частку на ринку соків в Україні, особливо в порівнянні з головним конкурентом – PepsiCo (рис. 3.1).

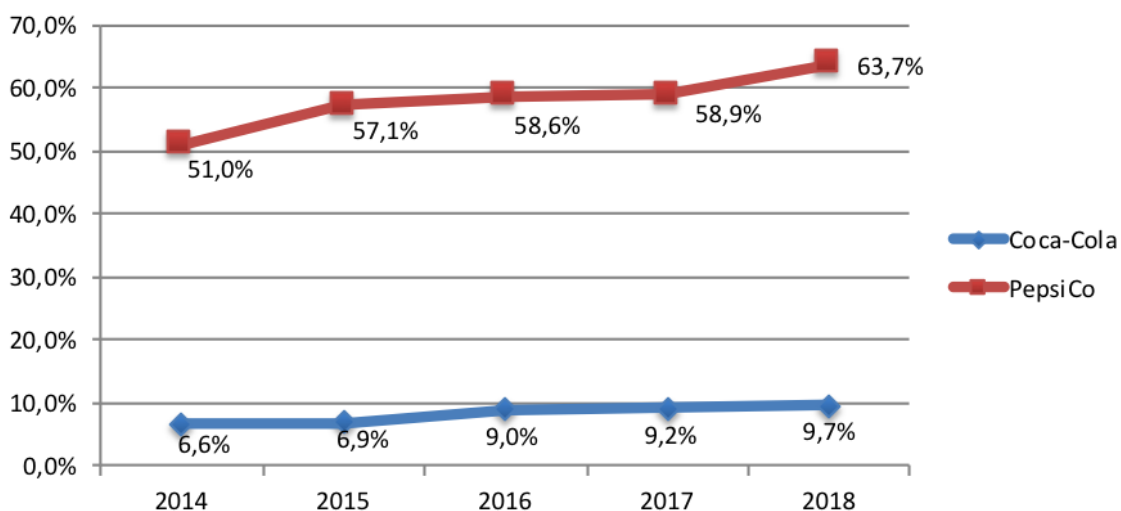


Рис. 3.1. Частка компаній Coca-Cola та PepsiCo на ринку соків України

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Тобто, як бачимо компанія PepsiCo займає більше 50% ринку соків і це завдяки двом популярним торговим маркам – ТМ «Sandora» та ТМ «Садочок». На зовнішньому ринку ситуація аналогічна, PepsiCo імпортує свою продукцію до багатьох країн світу (в тому числі до основних ринків збуту компанії Кока-Кола Беверіджиз Україна – Молдова, Білорусь,



Вірменія, Угорщина). Компанія Кока-Кола на ринку соків представлена лише однією торговою маркою – ТМ «Rich» і, як бачимо з графіку, це забезпечує їй менше 10% ринку. Отже, за допомогою розширення асортименту сокових напоїв ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» зможе збільшити свою частку на ринку соків та в перспективі навіть випередити свого основного конкурента – PepsiCo як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для цього потрібно буде залучити найсильнішу сторону компаній Кока-Кола – потужну рекламну кампанію.

Динаміка споживання «енергетиків» в Україні свідчить про його збільшення, хоча й незначними темпами. Найбільшим конкурентом на даному ринку є ТОВ «Ред Булл Україна». І тут варто відмітити знову ж таки не досить високі показники ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» (рис. 3.2).

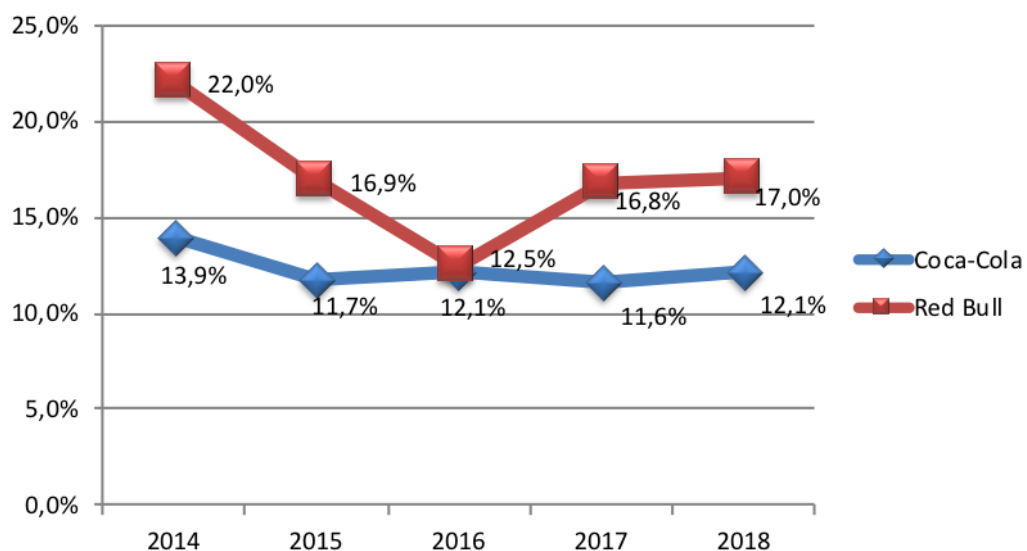


Рис. 3.2. Частка компаній Coca-Cola та Red Bull на ринку енергетиків України

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Як бачимо, динаміка зміни частки на ринку енергетиків компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» не є суто позитивною. Відбувалися незначні погіршення у 2015 та 2017 роках. У 2018 році показник покращився на 0,5%, проте досягти рівня 2014 року так і не вдалося. Також варто відзначити помітне зменшення частки на ринку енергетиків компанії «Ред Булл». Насамперед, це пов'язано зі збільшенням частки нових виробників енергетичних напоїв, ціна на продукцію яких була значно меншою. У

компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» є велика перевага над конкурентами – відомість бренду. Саме тому, доцільно було б випустити на ринок новий енергетичний напій під власним брендом «Coca-Cola», що в перспективі може забезпечити значно більші обсяги реалізації, аніж від продажу енергетика «Burn».

Загалом компанії варто докладати більше зусиль, просуваючи продукти, які поки що залишаються на других позиціях, їх потенціал найбільш значущий для зростання прибутку.

2. Одним із напрямів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» є розширення ринків збуту.

Тут варто відмітити, що компанія володіє значними виробничими потужностями – один завод Кока-Кола в Україні спочатку працював лише на ринку України, проте високі показники ефективності діяльності дозволили підприємству вийти і на зарубіжні ринки – Молдова, Білорусь, Вірменія, Угорщина (не дивлячись на те, що там вже присутні представництва Кока-Кола). Яскравим прикладом є об'єднання компаній «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та «Кока-Кола Ботлінг Кишинів», в результаті чого завод в Молдові перестав функціонувати, а на заводі в Україні запустили нову виробничу лінію, що дозволило компанії повністю забезпечувати продукцією ринки України та Молдови, а також експортувати напої до інших країн. Таким чином, компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» може продовжувати нарощувати обсяги виробництва, інвестувати в інновації та збільшувати виробничі потужності, що в перспективі може призвести до створення спільних бізнес-юнітів з іншими країнами близького зарубіжжя. А це в свою чергу значно збільшить обсяги експорту, а також залучення інвестицій з боку головної компанії Coca-Cola Company.

3. Не менш ефективним засобом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є розширення каналів збуту.

В даному аспекті пропонується збільшити обсяги реалізації до вищих навчальних закладів, поширити автомати самообслуговування з продукцією Кока-Кола в навчальних закладах, бізнес-центрах, лікарнях, аеропортах та залізничних станціях. Також доцільно активніше приймати участь в тендерах, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції. Наприклад, на сьогоднішній день найбільшими замовниками компанії за тендерами є такі державні установи, як Національний авіаційний університет, Національний університет біоресурсів і природокористування, Міжнародний аеропорт «Львів», НУ «Львівська політехніка та Запорізький національний університет (рис. 3.3).

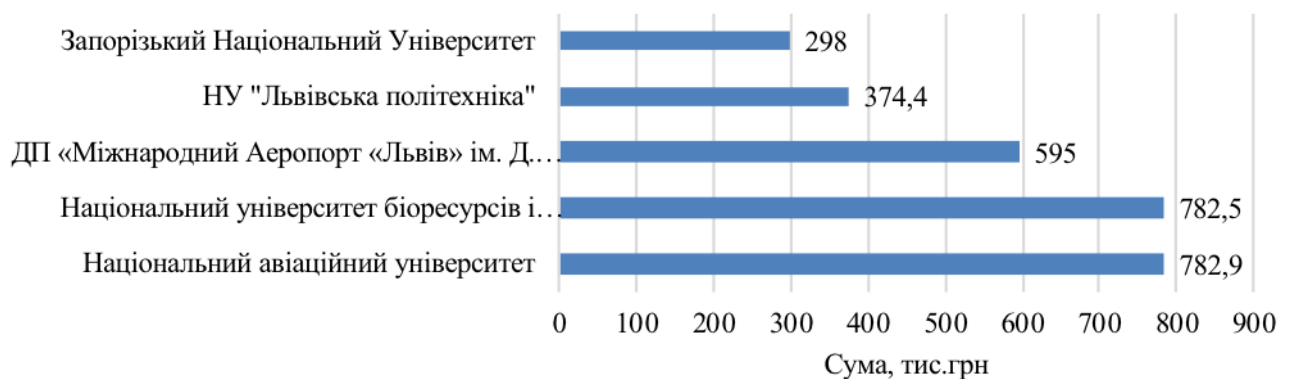


Рис. 3.3. Обсяги надходжень ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» від участі в тендерах за 2010-2018рр.

Джерело: складено автором на основі [74]

Пропонується збільшити кількість поставок продукції, особливо до великих навчальних закладів, де продукція компанії представлена не так масово, або взагалі не представлена (НТУУ «КПІ ім.І.Сікорського, КНУ ім.Т.Шевченка і т.д.).

4. Також забезпечити конкурентоспроможність компанії можна за допомогою підвищення ділової репутації та іміджу підприємства, які також є потужною силою, що керує попитом.

Створення позитивного іміджу підприємств на зовнішніх ринках формується завдяки розробці відповідних стратегій на різних ієрархічних ланках управління. Починається цей процес із опрацювання стратегії

комунікацій, на основі якої формується маркетингова концепція управління підприємством залежно від обраної мети та напрямків розвитку та визначається стратегія маркетингу. Визначальним фактором у становленні позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку виступає розробка майбутнього образу підприємства, в якому вирішальну роль відіграє Public Relations (зв'язки із громадськістю) [75, с.349].

Проаналізувавши господарсько-виробничу діяльність та конкурентні позиції на ринку ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», можна зробити висновки, що загалом компанія має високий рівень конкурентоспроможності. Проте, задля подальшого втримання лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси компанії. Для такої компанії, як Кока-Кола Беверіджиз Україна доцільно також зосередитися на своїх цілях зі сталого розвитку, однією з яких є зменшення негативного впливу на екологію.

Як відомо, Coca-Cola – найбільший у світі виробник безалкогольних напоїв. Компанія визнала свою роль у забрудненні довкілля (щороку в виробництві вона використовує 3 млн тонн пластикової упаковки).

Задля зменшення негативного впливу на екологію ІП «Кока-Кола Україна Беверіджиз» (як і вся система компаній Кока-Кола) збільшує використання утилізованих та відновлюваних матеріалів та втілює технології зменшення ваги пластикової тари. Збір, відновлення та утилізація також є ключовими завданнями для зменшення негативного впливу компанії на довкілля. Серед наймасштабніших планів в рамках цієї мети – до 2030 року збирати та переробляти ту ж саму кількість пластику, яку випускає на ринок. А також зробити свою упаковку на 100% переробною.

Варто зазначити, що зараз розвинені країни переходять до нової економічної моделі замкненого циклу. Так, у 2015 р. ЄС оприлюднив план дій з переходу на економіку замкнутого циклу — економіку, де утворення відходів буде зведено до мінімуму, а повторне використання ресурсів, сировини і матеріалів — до максимуму.

Необхідно також відмітити, що наприкінці березня 2019р. Європарламент схвалив законопроект, що передбачає заборону в ЄС від 2021 року одноразових пластикових виробів. Окрім заборони на ті одноразові пластикові вироби, які можна замінити альтернативними, ЄС також заохочуватиме країни-члени скоротити використання пластикових пакувальних матеріалів та запровадити жорсткіші правила щодо ярликів. Очікується, що до 2029 року 90% пластикових пляшок будуть збиратися для вторинної переробки [76].

Враховуючи євроінтеграційний курс України, такі заходи будуть проводитися і в нашій країні. Незважаючи на те, що в Україні поки немає відповідного законодавства (є тільки Національна стратегія поводження з відходами, де передбачена РВВ), група українських виробників упаковки і товарів в упаковці з власної ініціативи почала пілотний проект по впровадженню РВВ в м.Вишгород. До ініціаторів проекту належать «Кока-Кола Беверіджиз Україна», PepsiCo Україна, Tetra Pak, «Елопак-Фастів» і «Кен-Пак (Україна)», які є членами Української Пакувально-Екологічної Коаліції (УкрПЕК).

Головна складова системи РВВ (Розширена відповідальність виробника) - виробники за власні кошти (за рахунок внесків) налагоджують систему збору використаної жителями упаковки і забезпечують її гарантоване потрапляння на переробку у вигляді вторинної сировини і при цьому кошти з державного або місцевого бюджетів не залучаються.

Тобто, впроваджуючи принцип РВВ – виробник відповідає за збирання та утилізацію використаної упаковки, а також товарів, які відслужили свій строк (економіка замкнутого циклу).

Виробник може брати на себе індивідуальну відповідальність. Але переважно виробники діють колективно – шляхом заснування Організації розширеної відповідальності виробника (ОРВВ), яка працює від імені виробників товарів та створює стимули, в тому числі й фінансові, для

роздільного збору, сортування та переробки відходів упаковки та інших товарів, що потрапляють у відходи.

Отже, з метою зниження негативного впливу на екологію, підвищення іміджу компанії, а також зменшення собівартості продукції, було запропоновано диверсифікувати основний бізнес «Coca-Cola HBC Ukraine & Moldova», а саме - створити комплекс для сортування та повної безвідходної переробки ПЕК-упаковок з метою подальшого використання вторинної сировини для виробництва та реалізації нової продукції.

Варто також зазначити, що за останні 2-3 роки намітилася тенденція до істотного збільшення цін на первинну сировину для виготовлення виробів з пластмаси та поліетилену (ріст склав 170%). Ця обставина змушує керівників підприємств шукати шляхи зниження собівартості виготовлюваної продукції. Основним способом здешевлення є використання в якості основної сировини для виробництва виробів гранул, вироблених з відходів термопластів.

Істотно більш низька вартість сировини (на 60% дешевше, ніж первинна сировина) при збереженні якості продукції не тільки дає можливість поліпшити виробничі показники виробництв, але і скоротити потребу в оборотних коштах, необхідних для закупівлі сировини. Таким чином, вторинна сировина має великий попит на ринку для великих виробників товарів народного споживання з пластмаси, поліетилену, термопластів.

Діяльність, пов'язана з переробкою ПЕТ, потребує значних капіталовкладень [77]:

- купівля або оренда місця під завод або цех;
- отримання ліцензії, укладення договору з пожежною службою, СЕС, та екологічний висновок;
- обладнання для переробки пластикових пляшок;
- утримання штату обслуговуючого персоналу.

Серед переваг запропонованого проекту необхідно виділити:

- енергозбереження – для виробництва нової продукції із вторинного пластику витрачається на 2/3 менше енергії, ніж при виробництві з первинного ПЕТф);
- раціональне використання місць, де б могли бути звалища відходів (утилізація 1 тонни пластикових пляшок економить 7,4м<sup>3</sup> простору);
- суттєве зменшення використання пластику завдяки полегшеній тароупаковці;
- збереження і захист довкілля;
- економія витрат на виробництво продукції;
- створення нових робочих місць;
- зменшення викидів CO<sub>2</sub>;
- повторне використання матеріалів.

Реєстрація запропонованого проекту як проекту Спільного Впровадження надасть можливість часткового повернення коштів з залученням коштів від продажу одиниць скорочення викидів парникових газів та надасть проекту статус екологічно спрямованого, що полегшить отримання кредитів [78]. Перелічені переваги стали одним із вирішальних факторів в прийнятті рішення про впровадження проекту.

Отже, за допомогою даного проекту компанія зможе продемонструвати зразок потужного підприємства із замкнутим циклом виробництва: від забезпечення випуску напоїв широкого асортименту до переробки використаної ПЕТ-упаковки з подальшим виготовленням кінцевих продуктів із вторинного пластику.

### **3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Існуюча в нашій країні система оцінки економічної ефективності використання у виробництві нових технологій, винаходів і пропозицій раціоналізації була розроблена в кінці 70 років минулого століття. Її

методики не дозволяють правильно оцінити вигоди різних класів рециклінгу, розрахувати дохідну і видаткову частини, оцінити ризики [79].

Комплексний підхід при оцінці повинен враховувати:

- дотримання екологічних норм;
- облік всіх позитивних і негативних умов у сферах виробництва і експлуатації;
- оцінку тимчасових витрат;
- комплексну оцінку витрат і вигоди від кінцевого результату;
- облік ризиків на всіх стадіях рециклінгу;
- порівняння вартості вдруге і первинно вироблених продуктів.

Отже, суть проекту заключається у створенні комплексу з преробки відходів, що базується на інноваційних технологіях. Це дозволить виключити вивіз сміття на полігони одержати максимальний вихід продукції у вигляді стандартної вторсировини в ланцюзі рециклінгу.

Для реалізації проекту необхідно створити технологічний комплекс з переробки відходів термопластів. В якості ядра технологічного комплексу по виготовленню вторинної сировини пропонується використовувати лінію з переробки відходів компанії «NACHI» Японія. Необхідне обладнання та витрати, які понесе компанія на купівлю устаткування наведені у табл.3.1.

Таблиця 3.1

#### Витрати на устаткування

Найменування	Кількість	Сума, грн
Агломератор А 01	1	110 000
Бункер	1	50 000
Бункер-живильник	1	60 000
Бункер-накопичувач	1	55 000
Вентилятор пневмотранспорту	4	410 000
Головка гранулююча	1	155 000
Комплект пристроїв керування	1	200 000
Машина мийна	1	50 000
Подрібнювач І-902	1	150 000



Прес-тюкователь	2	50 000
Прес черв'ячний	1	1 000 000
Пристрій ріжучий	1	50 000
Промивач шнековий	1	180 000
Фільтр шибєрний	1	130 000
Центрифуга	1	170 000
Циклон	2	80 000
Разом		2 900 000

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Також на початку організації виробництва виникнуть витрати на пуско-налагоджувальні роботи, представлені у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

### Витрати на пуско-налагоджувальні роботи

Статті витрат	Сума, тис. грн
1. Витрати на оплату залучених спеціалістів	240 000
2. Відрядні витрати	45 000
3. Матеріали	30 000
4. Організаційні витрати	25 000
5. Непередбачені витрати	15 000
Разом	355 000

Джерело: розроблено автором на основі [80]

До основних витрат безпосередньо в процесі виробництва варто віднести постійні (табл. 3.3) та змінні (табл. 3.4) витрати.

Таблиця 3.3

### Постійні витрати виробництва

Найменування статті витрат	Місячна сума, тис. грн
1. Оренда	75 000
2. Адміністративні витрати	15 000
3. Комунальні послуги	30 000
4. Зарплата персоналу	520 000
5. Відрахування на соціальне страхування	178 120
6. Амортизаційні відрахування	48 340
7. Інші витрати	116 500

Разом	982 960
-------	---------

Джерело: розроблено автором на основі [80]

По статті «Інші витрати» враховані податки; зарплата персоналу розрахована з плановою кількістю працівників – 33 особи. Величину амортизації розраховано виходячи з вартості устаткування 2 900 000 грн. і терміну експлуатації 5 років.

Норма амортизаційних відрахувань в свою чергу розраховується за формулою:

$$Ha = \left(\frac{1}{n}\right) * 100\% \quad (3.1),$$

де  $Ha$  - норма амортизації у відсотках;

$n$  - термін корисного використання основного засобу в роках.

$$Ha = (1/5) * 100\% = 20\%$$

Тоді, амортизаційні відрахування складуть:

$$A = (2900000 * 0,2) / 12 = 48\,340 \text{ грн.}$$

Змінні витрати виробництва включають вартість сировини, матеріалів та інші витрати, розмір яких змінюється пропорційно обсягу виробництва продукції. До них відносяться: сировина і матеріали, комплектуючі вироби, витрати на технологічне паливо і енергію, відрядна заробітна плата з відрахуваннями, інші витрати.

Таблиця 3.4

### Змінні витрати виробництва

Найменування статті витрат	Місячна сума, тис. грн
1. Сировина і матеріали	605 000
2. Витрати на транспортування	90 000
3. Електроенергія і вода	85 600
Разом	780 600

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Отже, можемо розрахувати собівартість продукції виходячи з формули:

$$C = (VC + FC) / N \quad (3.2),$$

де С – собівартість;

VC – змінні витрати;

FC – постійні витрати;

N – кількість продукції.

Для пілотного проекту плановий обсяг виробництва становитиме 200000кг/міс. Тоді собівартість продукції буде дорівнювати:

$$C = (780600 + 982960) / 200000 = 8,82 \text{ грн. /кг (8820грн/т)}$$

Варто зазначити, що ціна на первинний ПЕТ-гранулят на ринку становить близько 15000-20000грн./т. Навіть якщо враховувати націнку в 60%, використання вторинної ПЕТ сировини виходить дешевше більше ніж на 40%.

Для наочності: ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» використала 20740т ПЕТ-заготовок за 2018 рік, тобто витратила на це близько 352580000грн. (якщо взяти за ціну середню на ринку 17000грн./т). Якщо б компанія використовувала вторинну ПЕТ-сировину, витрати склали б 307366800, тобто підприємство могло зекономити 45213200грн.

Якщо налагодити виробництво і стабільне постачання сировини (відходів) для виробництва ПЕТ-гранулятів, можна займатися повноцінним виробництвом та подальшим продажем вторинних ПЕТ-гранулятів. Для початку визначимо оптові ціни для продажу різних видів товарних гранул (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

#### Розрахунок оптової ціни продукції

Найменування продукції (робіт, послуг)	Собівартість	Відсоток прибутку	Оптова ціна, грн/кг	Оптова ціна з ПДВ, грн/кг
Товарні гранули д. 2 мм Матеріал ПВД, розфасовані	8,82	40%	12,35	14,82

у мішки масою 25 кг				
Товарні гранули д. 2 мм Матеріал ПОН, розфасовані у мішки масою 25 кг	8,82	45%	12,80	15,36
Товарні гранули д. 2 мм Матеріал ПС, розфасовані у мішки масою 25 кг	8,82	50%	13,23	15,88
Товарні гранули д. 2 мм Матеріал ПТЕФ, розфасовані у мішки масою 25 кг	8,82	60%	14,12	16,95

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Далі можемо розрахувати прогностні показники обсягів продажів і можливої виручки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Прогностні показники обсягів продажів та виручки

Найменування продукції (робіт, послуг)	Оптова ціна з ПДВ, грн/кг	Кількість, кг/місяць	Прогнозна виручка в місяць, грн.
Товарні гранули д. 2 мм (ПВД)	14,82	81600	1209312
Товарні гранули д. 2 мм (ПНД)	15,36	81600	1253376
Товарні гранули д. 2 мм (ПС)	15,88	22500	357300
Товарні гранули д. 2 мм (ПТЭФ)	16,95	14300	242385
Разом		200000	3062373

Джерело: розроблено автором на основі [80]

Варто відмітити, що за сприятливої макроекономічної ситуації та виконання фінансових показників можливо збільшення обсягів випуску і запуск додаткової технологічної лінії.

Для реалізації цього проекту необхідний обсяг інвестицій становить 6850000 грн. Дані кошти можуть бути отримані від групи компаній Кока-Кола, які постійно інвестують в різноманітні проекти з захисту довкілля (Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед&Молдова, Coca-Cola HBC Romania

Ltd, Coca-Cola Co), також проект може зацікавити і інших виробників безалкогольних напоїв.

Для підсумку, розрахуємо показники ефективності інвестиційного проекту (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

**Показники ефективності інвестиційного проекту**

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	тис. грн.	9305,42
Індекс прибутковості (PI)	-	2,36
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	%	36%
Період окупності проекту, розрахований дисконтним методом (PBP)	рік	2,1

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.1 - 3.4

Тобто, можна зробити висновок, що даний проект може не тільки забезпечити ІП «Кока-Кола Беверіджиз» власною вторинною сировиною, яка допоможе знизити собівартість продукції, але й в перспективі – новим видом діяльності, що забезпечить замкнений цикл виробництва, отримання доходів та покращення іміджу компанії за рахунок зменшення негативного впливу на екологію.

Варто відмітити, що в Україні існують певні труднощі для тих, хто вирішив зайнятися такою діяльністю:

- неефективно працює законодавча база, яка б стимулювала переробку відходів;
- у держави нема мотивуючих важелів для населення для сортування сміття;
- не створені належні умови для переробки та повноцінної утилізації сміття.

Проте ці труднощі найближчим часом будуть усунуті у зв'язку з Євроінтеграційним курсом України, тому проект буде не тільки вигідним підприємству, а й надзвичайно актуальним для країни.

### **Висновки до Розділу 3**

На сучасному етапі господарювання ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», в першу чергу, необхідно встановлювати чіткі вимоги для того, щоб поступово підвищувати міжнародну конкурентоспроможність та негайно реагувати на зміни, які відбуваються в господарській діяльності з метою підтримки стабільного фінансового стану компанії.

На сьогоднішній день для ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є актуальним не лише посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, а й забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Тому виникає потреба в першу чергу задовольнити власний ринок, використовуючи сучасні матеріали та методики, при реалізації своєї продукції.

З метою збільшення своєї частки на ринку безалкогольних напоїв, компанії було запропоновано нову стратегію по диверсифікації основного бренду. Даної мети можна досягти завдяки розширенню асортименту продукції за рахунок зменшення акценту на основних брендах та впровадження лінійки нових товарів сегменту «Енергетики» та «Негазовані сокові напої», в якому компанія не займає лідируючих позицій. Загалом компанії варто докладати більше зусиль, просуваючи продукти, які поки що залишаються на других позиціях, їх потенціал найбільш значущий для зростання прибутку.

Задля забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії доцільно також розширювати ринки збуту та канали реалізації продукції. Компанія має надзвичайно високий потенціал для збільшення обсягів реалізації своїх товарів на зовнішньому ринку, а також значного росту на внутрішньому.

Для здійснення збалансованого розвитку організації та створення її більш позитивного іміджу на ринку, ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» необхідно зосередитися на своїх цілях зі сталого розвитку. В даному аспекті було запропоновано проект по створенню комплексу для повної безвідходної переробки ПЕТ-упаковок з метою подальшого використання вторинної сировини для виробництва та реалізації нової продукції. Завдяки цьому дана компанія зможе не лише виконувати правові зобов'язання, але й вкладати більше в людські ресурси, навколишнє середовище, і тим самим підвищити як фінансові результати, так і наявні та потенційні конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

В умовах ринкових відносин особливого значення для кожного підприємства набуває забезпечення конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках. Незважаючи на значний обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компаній, безліч нюансів даної проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широко розкривається трактування поняття конкурентоспроможності, як підсумовуючий показник стійкої роботи компанії, який включає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства, а не його конкурентів досягнути поставлених цілей та завдань.

В першому розділі розкрито сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності компанії, розглянуто та проаналізовано різні методи оцінки конкурентоспроможності та чинники її забезпечення. Було зроблено висновок, що до оцінки конкурентоспроможності компанії доцільно підходити комплексно, а саме застосовувати систему методів для більш точної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - єдиного підприємства в Україні, що



уповноважене виготовляти напої під товарними знаками, що належать The Coca-Cola Company. Був проведений аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства, який показав, що підприємство активно розвивається. Так, за останні 3 роки переважна більшість показників має тенденцію до зростання: чистий дохід від реалізації продукції в 2018 році збільшився на 23,6%, валовий дохід зріс на 35,5%, чистий прибуток виріс майже в 3 рази. Також було проаналізовано результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які показали, що компанія нарощує обсяги експорту та активно розширює ринки збуту своєї продукції. Найбільше продукції експортується до Молдови (більше 60%), Білорусі (більше 20%), Вірменії, Угорщини та Польщі.

Проведений аналіз ринку безалкогольних напоїв показав, що в Україні прослідковується тенденція до зростання обсягів виробництва даної продукції, проте існують певні зміни в самій структурі ринку (зменшення частки солодких газованих напоїв та збільшення сегменту «Соки» та «Мінеральна вода». Щодо конкуренції на ринку, то варто зазначити, що на ринку України є яскраво виражені лідери, які в сумі займають близько 70% всього ринку БАН (Coca-Cola, PepsiCo, IDS Group). На світовому ринку ситуація схожа, найбільша частка ринку належать транснаціональним корпораціям.

Конкурентний аналіз ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» показав, що дана компанія характеризується максимальною ринковою потужністю та є конкурентоспроможною на ринку. Попри те, що на сьогоднішній день Кока-Кола Беверіджиз Україна займає лідруючі позиції у своєму сегменті, головний конкурент на внутрішньому та зовнішніх ринках – PepsiCo постійно вдосконалює свої маркетингові методи просування товарів та виробничі потужності, а також вміло розширює асортимент продукції, що може вдарити по позиціям Кока-Кола на ринку. Саме тому перед компанією гостро постає питання забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

В третьому розділі було розглянуто основні напрями забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії та наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Серед таких заходів варто виділити основні:

- з метою збільшення своєї частки на ринку безалкогольних напоїв, компанії було запропоновано нову стратегію по диверсифікації основного бренду. Даної мети можна досягти завдяки розширенню асортименту продукції за рахунок зменшення акценту на основних брендах та впровадження лінійки нових товарів сегменту «Енергетики» та «Негазовані сокові напої», в якому компанія не займає лідируючих позицій;

- задля забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії також було запропоновано розширювати ринки збуту та канали реалізації продукції. В даному аспекті пропонується збільшити обсяги реалізації до вищих навчальних закладів, поширити автомати самообслуговування з продукцією Кока-Кола в навчальних закладах, бізнес-центрах, лікарнях, аеропортах та залізничних станціях;

- для здійснення збалансованого розвитку організації та створення її більш позитивного іміджу на ринку було запропоновано проект по створенню комплексу для повної безвідходної переробки ПЕТ-упаковок з метою подальшого використання вторинної сировини у виробництві. Даний проект може не тільки забезпечити компанію власною вторинною сировиною, яка допоможе знизити собівартість продукції, але й в перспективі – новим видом діяльності, що забезпечить замкнений цикл виробництва, отримання доходів та покращення іміджу компанії за рахунок зменшення негативного впливу на екологію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краузе, О.І. Моделювання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання // Наука й економіка. – 2009. № 1 (13). С. 100-106.
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 304 с
3. Зазимко А. Політична економія: Структурно-логічний навчальний посібник/ Анатолій Зазимко; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006.
4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Воронин Г. О конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с
8. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. – 512 с.
9. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А.

Дробитько. – Х.: ХГЭУ, 2003. – 349 с.

10. Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. – Суми: Козацький вал, 1998. – 249 с.

11. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006.

12. Кваско, А.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / Алла Володимирівна Кваско, Маргарита Михайлівна Лавренюк // Економічний аналіз : зб.наук.праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – No 3. – С. 29-34.

13. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / Василь Іванович Легкий. // Науково-інформаційний вісник "Економіка". – 2015. – №11. – С. 267–273.

14. Стельмашук Н. А. Структура маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників / Н. А. Стельмашук. // Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. – 2013. – №8. – С. 117.

15. Кузнєцова К. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>.

16. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.В. Тютюнникова та ін. – Харків: ХДУХТ, 2011.

17. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал

"Молодий вчений". – 2016. – Режим доступу до ресурсу:  
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.

18. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 495 с.

19. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.

20. Реутов В. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Реутов, Н. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.

21. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://studfiles.net/preview/2497427/page:7/>.

22. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень , 2013 рік , випуск 4 (51). – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>.

23. Фатхудинов Р. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р. Фатхудинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

24. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.

25. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / В. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.

26. Петєшова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 261 : в 7 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. С. 908–918.

27. Гусєва О. В. Доцільність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Гусєва // Науковий вісник Одеського національного економічного

університету. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3766/1/.pdf>.

28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-е вид., перероб. і доп.- К.:КНЕУ, 2004.- 699 с.

29. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання, 2006.- 366 с.

30. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Видання 2-ге, доповнене.- Львів: „Новий світ-2000”, „Алтаїр-2002”, 2003.- 272 с.

31. Кирчата І. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз та систематизація [Електронний ресурс] / І. М. Кирчата // Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/87.pdf>.

32. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхудинов. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.

33. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Пробл. економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.

34. Офіційний сайт Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua>.

35. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html).

36. Офіційна медіа-платформа компанії Coca-Cola "Coca-Cola Journey" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com>.

37. Коли Coca-Cola з'явилася в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com/FAQsUkraine/Coca-ColaInUkraine>.

38. Система компаній «Кока-Кола» в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com/our-company/company-system>.

39. Політики компанії Кока-Кола [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://ua.coca-colahellenic.com/media/273/coca-colahbc\\_sustainability-report-2018.pdf](https://ua.coca-colahellenic.com/media/273/coca-colahbc_sustainability-report-2018.pdf).

40. Підхід до сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/sustainability/performance/sustainability-approach/>.

41. Схеми зв'язків ІП "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" [Електронний ресурс] // YouControl – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6243370&tb=relations>.

42. Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com/our-company>.

43. Бренди Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com/brands/coca-cola>.

44. Продукція та діяльність «Кока-Кола Беверіджиз Україна» [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine 2017 – Режим доступу до ресурсу: [http://coca-cola-csr-report.com.ua/about\\_company/2/](http://coca-cola-csr-report.com.ua/about_company/2/).

45. Coca-Cola в Україні запустила нову виробничу лінію [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colaukraine.com/stories/NewProductionLine>.

46. Coca-Cola інвестувала 18 млн євро в квадрогенераційний завод [Електронний ресурс] // delo.ua. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/business/koka-kola-330509/>.

47. Стандарти та системи сертифікації Кока-Кола Беверіджиз Україна [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC

Ukraine. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://coca-cola-csr-report.com.ua/about\\_company/3/](http://coca-cola-csr-report.com.ua/about_company/3/).

48. Принципи роботи з персоналом Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://coca-cola-csr-report.com.ua/staff/1/>.

49. Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/252-koefitsient-shvidkosti-likvidnosti-koefitsient-terminovoi-likvidnosti>.

50. Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/205/page:14/>.

51. Методика фінансового скорингу від YouControl [Електронний ресурс] // YouControl – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=8266672>.

52. Зовнішньоекономічна діяльність ІП "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" [Електронний ресурс] // YouControl – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/id=624370&tb=external-economies>.

53. Напої безалкогольні; мінеральні води та інші води у пляшках [Електронний ресурс] // Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010 – Режим доступу до ресурсу: <https://dkpp.rv.ua/index.php?level=11.07>.

54. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

55. Український ринок безалкогольних напоїв: вплив ціни і модні тренди [Електронний ресурс] // Nielsen. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/beverages-market-in-ukraine.html>.

56. Аналітика компанії ProConsulting про дослідження ринку солодких газованих напоїв України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://procapital.ua/ua/press\\_center/groupevents/view/231/](http://procapital.ua/ua/press_center/groupevents/view/231/)



57. Дроздова В. А. Перспективи сокового ринку: причини та наслідки [Електронний ресурс] / В. А. Дроздова, Л. В. Кормич // Приазовський економічний вісник. Випуск 6(11). – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/31.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/31.pdf).

58. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua/>.

59. Офіційний сайт групи компаній IDS Group [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ids.ua>.

60. Офіційний сайт компанії PepsiCo в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://pepsico.ua>.

61. Офіційний сайт компанії Оболонь [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua/ua>.

62. Офіційний сайт ПАТ Ерлан [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://biola.ua/ua/about/>.

63. Офіційний сайт ТОВ Вітмарк [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vitmark.com>.

64. Обзор рынка безалкогольных напитков Республики Беларусь [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://docplayer.ru/34788900-Obzor-rynka-bezalkogolnyh-napitkov-respubliki-belarus.html>.

65. Газированные напитки в Армении подорожают, закроются некоторые компании: производители продукции бьют тревогу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.panorama.am/ru/news/2019/03/06/%D0%82/2082238>.

66. Продукти Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/products/brand-portfolio/water/>.

67. Тюха І. В. Світові тенденції ринку безалкогольних напоїв [Електронний ресурс] / І. В. Тюха, І. В. Савчук // Науковий вісник

Національного університету харчових технологій. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2017/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/11.pdf).

68. Методика ринкового скорингу від YouControl [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/?id=8266672>.

69. Пять основных конкурентных сил согласно модели Портера [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bakunin.com/5-sil-portera/>.

70. Екологічний податок–2019 в Україні: «гарячі» зміни як крок до європейської моделі розвитку чи елемент посилення тиску на бізнес? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ecolog-ua.com/articles/ekologichnyy-podatok-2019-v-ukrayini-garyachi-zminy-yak-krok-do-yevropeyskoyi-modeli>.

71. Галацан Л. А. Цукрозамінники в Україні: "за" і "проти" [Електронний ресурс] / Л. А. Галацан // Цукрові буряки - №2. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Csukrovi-burjaky/CsB2009-2/CsB2009-2\\_19.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Csukrovi-burjaky/CsB2009-2/CsB2009-2_19.pdf).

72. Сутність і значення SWOT-аналізу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pidruchniki.com/1511551903/marketing/swot-analiz>.

73. Складання стратегічного балансу та сутність swot-аналізу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/5014970/page:16/>.

74. Веб-портал з питань державних закупівель [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://tender.me.gov.ua>.

75. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів /І.В. Багрова – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 580 с.

76. Європарламент заборонив одноразовий пластиковий посуд в ЄС з 2021 року [Електронний ресурс] // Електронний журнал "Європейська

правда". – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/03/28/7094476/>.

77. Трансформація відходів у доходи: кейс корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ecolog-ua.com/articles/transformaciya-vidhodiv-u-dohody-keys-korporaciyi-obolon>.

78. Проекти спільного впровадження в Україні [Електронний ресурс] // Міжнародна благодійна організація «Екологія-Право-Людина». – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://epl.org.ua/human-posts/proekty-spilnogo-vprovadzhennya-v-ukrayini/>.

79. Рециклінг - це друге життя відходів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukrdom.ru/832-recikling-ce-druge-zhittja-vidhodiv.html>.

80. Бізнес-план сміттєпереробного заводу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://busines.in.ua/biznes-plan-smittyepererobnogo-zavodu/>.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Підприємство	Іноземне підприємство "Кока-Кола Беведрісхз Україна Лмітєд"	за ЄДРПОУ	КОД	2019	1	1
Територія	КИЇВСЬКА	за КОАТУУ				
Організаційно-правова форма господарювання	Іноземне підприємство	за КОПФГ				
Вид економічної діяльності	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	за КВЕД				
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	1306					
Адреса, телефон	51-й км Санкт-Петербурзького шосе, смт. ВЕЛИКА ДИМЕРКА, БРОВАРСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07442	4900707				
Описання вибіру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробати початку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності						

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
АКТИВ		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	90	64	
первісна вартість	1001	3171	3456	
накопичена амортизація	1002	3081	3392	
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	6974	290120	
Основи засоби:	1010	693540	681504	
первісна вартість	1011	2784081	2894830	
знос	1012	2090541	2213326	
Інвестиційна нерухомість	1015	0		
первісна вартість	1016	0		
знос	1017	0		
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
первісна вартість	1021	0		
накопичена амортизація	1022	0		
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0		
інші фінансові інвестиції	1035	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0		
Відстрочені податкові активи	1045	33697	6612	
Гудвіл	1050	0		
Відстрочені акціонерні виплати	1060	0		
Залишок коштів у централізованих стриманих резервних фондах	1065	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	734301	978300	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Залишки	1100	385007	598303	
Виробничі запаси	1101	235009	298900	
Незавершене виробництво	1102	0		
Готова продукція	1103	66048	156642	
Товари	1104	83950	142760	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Депозити перебіраювачів	1115	0		
Векселі одержані	1120	0		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	964949	1041822	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	157878	265087	
з бюджетом	1135	29176	27773	
у тому числі з податку на прибуток	1136	15870	12770	
з зарплатових доходів	1140	0		
із внутрішніх розрахунків	1145	2119	3262	
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	789	1225	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	160035	320960	
Готівка	1166	176	453	
Ресурси в банках	1167	159859	320507	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Частина перебіраювачів у стриманих резервах	1180	0		

Продовження додатку А

у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах майжачих виплат	1182	0	
резервах виробничих прямих	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	1699953	2258432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2434254	3236732

Позит	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2454200	2454200
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооплачу	1405	0	
Додатковий капітал	1410	78011	76802
Висхідний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	68004	66796
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1014740	-892274
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Випущений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1517471	1638728
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Повідні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	4848	9500
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4848	9500
Цільове фінансування	1525	0	
Вигодна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв майжачих виплат	1532	0	
резерв виробничих прямих	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Привласний фонд	1540	0	
Резерв на виплату дивідендів	1545	0	
Усього за розділом II	1595	4848	9500
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видалі	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	753656	1356655
розрахунками з бюджетом	1620	0	730
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	24	370
за одержаними позичками	1635	58856	195130
за розрахунками з учасниками	1640	0	
за внутрішніми розрахунками	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1680	99399	35619
Усього за розділом III	1695	911935	1585504
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2434254	3236732

Керівник

Головний бухгалтер

Степанідіс Комісариш

Параскіміс Тетян Анатоліїв

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Іноземне підприємство "Кока-Кола Беверіджез Україна Лмітед"**  
(називування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	1	1

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2018** р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6846359	5537750
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4155872)	( 3551570)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2690487	1986180
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	133363	139080
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 465753)	( 427104)
Витрати на збут	2150	( 2072665)	( 1580552)
Інші операційні витрати	2180	( 121832)	( 62042)
в тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	163600	55562
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	9396	7993
Інші доходи	2240		0
в тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	( 16508)	( 22245)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( )	( 0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	156488	41310
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34022	-10649
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	122466	30661
збиток	2355	( )	( )

Продовження додатку Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410	-1209	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-1209</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-1209</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>121257</b>	<b>30661</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3426073	2970654
Витрати на оплату праці	2505	391249	359003
Відрахування на соціальні заходи	2510	67894	53621
Амортизація	2515	218821	233935
Інші операційні витрати	2520	2712085	2004055
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>6816122</b>	<b>5621268</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник

(підпис)

Спанудіс Константинос

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Пересипкіна Тетяна Анатоліївна

(ініціали, прізвище)